

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»  
(ПУЕТ)**

**Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега**

**КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВИХ  
КОМУНІКАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Монографія**

**ПОЛТАВА  
ПУЕТ**

2012

УДК 658.8:005.93

ББК 65.290–211.1

К26

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в навчальному процесі вченою радою ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 5 від 22 лютого 2012 р.

**Автори:**

***Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега***

**Рецензенти:**

***Т. С. Максимова***, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу Східно-українського національного університету імені В. Даля;

***С. М. Ілляшенко***, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету;

***О. І. Лабурцева***, д.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу Київського національного університету технологій і дизайну.

**Карпенко Н. В.**

**К26** Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія / Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 278 с.

ISBN 978-966-184-191-7

У монографії представлені результати комплексного дослідження актуальних теоретичних і практичних проблем маркетингу у сфері споживчої кооперації. Проаналізовано та висвітлено методологію та практику стратегічного управління маркетинговою діяльністю кооперативних підприємств України. Особливу увагу приділено аналізу конкурентоспроможності й комунікаційної діяльності зазначених підприємств.

Монографія розрахована на вітчизняних науковців і фахівців у галузі маркетингу, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 658.8:005.93

ББК 65.290–211.1

ISBN 978-966-184-191-7

© Н. В. Карпенко, 2012

© Н. І. Яловега, 2012

© Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет  
економіки і торгівлі», 2012



## **ЗМІСТ**

Вступ.....	5
<b>Розділ 1. Теоретичні аспекти формування ефективної системи маркетингових комунікацій підприємства (Н. І. Яловега).....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, складові та функції системи маркетингових комунікацій на ринку товарів та послуг .....	6
1.2. Стратегічне управління системою комунікацій підприємства.....	15
1.3. Критерії та показники визначення ефективності системи маркетингових комунікацій підприємства.....	29
<b>Розділ 2. Підприємства споживчої кооперації в ринковому середовищі (Н. В. Карпенко).....</b>	<b>46</b>
2.1. Соціально-економічна сутність системи споживчої кооперації.....	46
2.2. Потенціал розвитку споживчої кооперації України.....	60
2.3. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств споживчої кооперації України.....	103
<b>Розділ 3. Роль системи маркетингових комунікацій у діяльності підприємств споживчої кооперації (Н. І. Яловега) .....</b>	<b>127</b>
3.1. Дослідження системи маркетингових комунікацій на підприємствах споживчої кооперації.....	127
3.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації та факторів, що формують їх імідж .....	144

<b>Розділ 4. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств споживчої кооперації (Н. В. Карпенко) .....</b>	<b>163</b>
4.1. Цільова ринкова орієнтація підприємств споживчої кооперації .....	163
4.2. Стратегічні моделі маркетингової поведінки підприємств споживчої кооперації .....	176
<b>Розділ 5. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговою діяльністю на підприємствах споживчої кооперації .....</b>	<b>200</b>
5.1. Сутність та зміст організаційно-економічного механізму (Н. В. Карпенко) .....	200
5.2. Організація та управління маркетинговою діяльністю на підприємствах споживчої кооперації (Н. І. Яловега) .....	209
5.3. Організаційне забезпечення процедур оцінки, планування та діагностики системи комунікацій на підприємствах споживчої кооперації (Н. І. Яловега) .....	224
Додатки .....	237
Використана література .....	271

## ВСТУП

*Формування інноваційно-орієнтованої економіки передбачає активізацію наукових досліджень щодо розвитку маркетингових можливостей підприємств споживчої кооперації, оцінки їх потенціалу з метою зміцнення конкурентних позицій на основі використання сучасних технологій управління.*

*Підприємства споживчої кооперації володіють значними виробничими, технологічними, трудовими ресурсами. Разом з тим, обмеженість факторів розвитку в конкурентному середовищі обумовлює незбалансованість маркетингових можливостей з ринковими вимогами. Як наслідок, маркетинговий потенціал підприємств споживчої кооперації реалізується не в повній мірі, а їх маркетингова активність залишається низькою, що не дозволяє підприємствам ефективно вирішувати маркетингові проблеми, кількість яких зростає одночасно з розвитком конкурентного середовища.*

*У монографії представлені результати комплексного дослідження актуальних теоретичних і практичних проблем маркетингу в сфері споживчої кооперації. Проаналізовано та висвітлено методологію і практику стратегічного управління маркетинговою діяльністю кооперативних підприємств України. Особливу увагу приділено аналізу конкурентоспроможності та комунікаційної діяльності зазначених підприємств.*

*Викладені в монографії розробки будуть корисні для студентів, магістрів, аспірантів, викладачів, наукових співробітників, керівників і фахівців при дослідженні проблем щодо стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств та системи їх комунікацій.*

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **1.1. Сутність, складові та функції системи маркетингових комунікацій на ринку товарів та послуг**

Інформація є ключовим елементом прогресу – фундаментом інформаційного суспільства, в якому розвивається та функціонує цивілізований світ. В сьогоденні міцність держави визначається не стільки сировинними чи енергетичними ресурсами, об'ємами промислового виробництва тощо, скільки інтелектуальним потенціалом, розвитком інформаційних систем, швидкістю впровадження перспективних комунікаційних розробок та технологій в практичну діяльність.

Споглядається дедалі більше насичення ринкового простору інформацією, зростання її значущості та цінності. В цих умовах суттєво ускладнюються процеси формування попиту і уподобань споживачів, здійснення комунікаційного впливу на них. Ефективна система комунікацій підприємств та організацій покликана не тільки надати споживачам необхідні знання щодо характеристик і якості товарів/послуг, умов їх придбання, особливостей конкурентної пропозиції, а й викликати прихильність цільового ринку, створити атмосферу взаєморозуміння, доброзичливості та довіри між виробниками, споживачами і суспільством.

Об'єктивна необхідність використання системи комунікацій зумовлюється особливостями сучасного етапу розвитку ринкових відносин, що значно розширюють сферу їх застосування. Зважаючи на це, необхідно визначити межі і сутність даного виду діяльності. На теперішній час існує велика кількість тлумачень терміну «комунікації», що досліджуються як вітчизняними, так і іноземними вченими. Пропонуємо їх розглядати, виходячи з п'яти визначених нами підходів, а саме: лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний та економічний.



Вчені, які підтримують перший підхід (Г. В. Осовська, Т. О. Примак, В. В. Стадник [57, с. 17; 68, с. 6; 77, с. 114]), описують комунікації з лінгвістичної точки зору. Тобто, розглядається виникнення і розвиток контактів між людьми, отримання загальної чи розмежованої інформації про об'єкти та події. Комунікації виступають лише способом передачі інформації за допомогою слів, літер, символів.

Другий підхід – філософський. Його автори (О. М. Голубкова, Г. В. Осовська, В. В. Стадник, М. А. Йохна [16, с. 116; 57, с. 13; 77, с. 116]) стверджують, що комунікації – це не спілкування в усьому контексті і багатогранності, а лише акт спілкування. Комунікації – це бажання подолати конфлікт між адекватністю інформації у процесі її передачі, та отримання. Метою їх використання виступає прагнення переконати, спонукати, порозумітися з тією інтенцією (наміром), що першочергово була закладена та, відповідно, – досягнення адекватної реакції.

Представники третього, психологічного підходу (В. Руделіус, О. Азарян, О. Пашук, Г. Сагач [72, с. 28; 60, с. 451; 73, с. 93]) визначають комунікації як процес обміну продуктами психічної діяльності. Комунікації розглядаються як засіб спілкування та передачі інформації у вигляді усних і письмових повідомлень, рухів тіла та параметрів мови. Визначення психологічного розуміння комунікацій зводиться до сприйняття й опрацювання інформації.

Прихильники четвертого, соціального підходу (Ф. Котлер, В. П. Пелішенко, Є. В. Ромат, Н. Г. Федько, В. П. Федько [30, с. 402; 61, с. 186; 71, с. 79–80; 81, с. 9]) розглядають комунікації як механізм, за допомогою якого здійснюються взаємовідносини між людьми, обмін соціальною інформацією та процес впливу на об'єкти.

Науковці, що є прибічниками п'ятого, економічного підходу (Ф. Котлер, О. В. Пашук, І. М. Синяєва, О. С. Телетов [30, с. 558; 60, с. 451; 75, с. 238; 79, с. 99]), наголошують, що комунікації – це обмін інформацією з метою ділових стосунків, співробітництва, досягнення цілей, здебільшого економічного характеру.

Звідси випливає висновок, що терміном «комунікації» характеризують різні процеси. Для чіткого окреслення їх сутності пропонуємо власне узагальнене визначення.

**Комунікації** – це організація процесу зв’язку індивідів та суспільства через зустрічне переконання і спонукання для створення гармонійних, взаємовигідних соціально-економічних відносин між ними.

Складовою частиною масових комунікацій є маркетингові комунікації, відмінна особливість яких полягає у обов’язковій присутності зворотного зв’язку зі своїми партнерами. Але вчені, що займаються розробкою даного питання, не завжди наголошують на цьому. У визначеннях деяких авторів (А. В. Войчак, О. М. Голубкова, Т. І. Лук’янець [14, с. 178; 16, с. 5; 36, с. 30]) поняття маркетингових комунікацій методологічно не має відмінностей від просування товарів. Звичайно, маркетингові комунікації та просування товарів містять ідею комунікації з цільовою аудиторією. Але маркетингові комунікації спрямовані на двосторонній інформаційний зв’язок підприємств та контактних аудиторій (С. С. Гаркавенко, Ф. Котлер, Є. В. Ромат [15, с. 413; 30, с. 402; 71, с. 107]), а просування товарів є загальним поняттям, яке передбачає використання всіх елементів комплексу маркетингу, в тому числі й маркетингових комунікацій, для переміщення товару на ринку.

Маркетингові комунікації повинні здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умови, коли обидві сторони комунікативного процесу впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі двостороннього інформаційного зв’язку змінять ситуацію на краще. В найбільшому вииграші від застосування двостороннього процесу маркетингових комунікацій підприємства залишаються у разі сформованого за їх рахунок позитивного іміджу в очах громадськості (Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай [33, с. 106]) та шляхом збільшення власної частки ринку, а споживачі, – користуючись товарами та послугами тієї якості та асортименту, котрі в їхній свідомості є оптимальними та найбільш прийнятними.

Таким чином, поняття **маркетингові комунікації** пропонуємо розглядати, як комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами, організаціями, споживачами та іншими ринковими суб'єктами за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку.

Виходячи з того, що маркетингові комунікації є частиною масових комунікацій, вважаємо за потрібне описати та охарактеризувати основні функції масових комунікацій. Таким чином, основними критеріями, за якими слід визначати функції масових комунікацій, ми вважаємо наступні:

- управління – тобто, комунікації здійснюють управлінський вплив на людей, події, об'єкти тощо;
- інформування – за рахунок використання комунікацій передаються певні звернення, в яких суспільство має потребу;
- спілкування – встановлення певних відносин за рахунок комунікативних процедур;
- переконання – через комунікативний зв'язок створюється прибічність певним поглядам чи ідеям;
- навчання – комунікації допомагають набуту знань та навичок, в яких є потреба;
- гармонізація – комунікації надають спілкуванню завершеності та більшої ефективності;
- регулювання – усунення протиріч за рахунок використання комунікацій.

В свою чергу, основними функціями масових комунікацій ми вважаємо такі:

- референтивна – вибіркове подання необхідної інформації, враховуючи ментальні особливості кожної референтної групи;
- метамовна – зосередження уваги на кодах повідомлень;
- емотивна – формування через інформаційні подання певного емоційного стану громадськості;
- інтерактивна – спонукання до бажаних дій;
- бар'єрна – застережувальні інформаційні подання щодо причин, об'єктів, дій які прямо чи опосередковано несуть шкоду суспільству;

- організаційно-методична – інформаційні подання формують та організовують здійснення певних суспільних дій;
- консультативна – інформаційні повідомлення несуть роз’яснення щодо проблемних ситуацій, які виникають у суспільних колах;
- коннативна – привернення уваги громадськості.

Відповідно, функціональність маркетингових комунікацій у діяльності підприємств ми пропонуємо визначати такими критеріями: управління, інформування, переконання, гармонізація, регулювання. Кожному визначеному критерію, в свою чергу, відповідають всі визначені нами функції комунікацій, а саме: референтивна, метамовна, емотивна, інтерактивна, бар’єрна, організаційно-методична, консультативна та коннативна.

Сутність маркетингових комунікацій вимагає визначення тих критеріїв, за якими їх можна класифікувати. Підсумовуючи загальні погляди науковців (дод. А, рис. А.1, табл. А.1), пропонуємо власну класифікацію маркетингових комунікацій (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація маркетингових комунікацій**

<b>Класифікаційні критерії маркетингових комунікацій</b>	<b>Ознаки маркетингових комунікацій</b>
За способами	Усна, письмова, візуальна, друкована, інтерактивна
За цілями	Інструктуюча, мотивуюча, інформуюча, гармонізуюча, контролююча, переконуюча
За об’єктами	Товари, послуги, ідеї, люди, події
За формою встановлення зв’язку	Вертикальні, горизонтальні, діагональні, зустрічні
За інструментами	Основні (переважно ATL-заходи), синтетичні (переважно BTL-заходи)
За спрямованістю	Внутрішні, зовнішні, внутрішньо-зовнішні
За характером відносин	Особові, безособові
За відносинами з цільовою аудиторією	Формальні, неформальні вербальні

Загальновідомо, що маркетингові комунікації підприємств розглядають як сукупність засобів, що умовно поділені на дві групи: основні та синтетичні.

Чотири основні засоби маркетингових комунікацій – реклама, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, стимулювання збуту створюють комплекс, що зветься за аналогією з маркетинг-мікс – «комунікаційною сумішшю» або «промоційною сумішшю» [71, с. 17–18]. Елементи цих основних комунікаційних інструментів присутні у структурі інших синтетичних комунікаційних засобів (брендинг, персональний продаж, співпраця, виставково-ярмаркова діяльність, внутрішні комунікації підприємства тощо).

Дослідимо основні засоби системи маркетингових комунікацій.

Більшість представлених визначень щодо категорії «реклама» (Є. В. Ромат, Ф. Котлер, Н. І. Норіцина, О. М. Голубкова, Т. І. Лук'янець) не розглядають її, як засіб впливу на стан споживчого попиту. Тому, щодо діяльності підприємств, пропонуємо наступне розуміння даної категорії. **Реклама** – це комунікаційний інструмент, який використовується підприємствами для зміцнення чи пожвавлення попиту на свої товари/послуги, переважно через засоби масової інформації.

Досліджуючи наукові джерела, ми визначили, що до перспективних носіїв реклами відносять (за убуваючою значущістю для споживачів): телебачення, радіо, комп'ютерні мережі; адресна поштова розсилка; газети і журнали; видання для спеціалістів; реклама в довідниках, на стендах об'яв, на виставках та ярмарках; приватна рекламно-представницька продукція підприємств; реклама на транспорті. Слід зазначити, що реклама в транспорті, а також сучасні зовнішні вуличні рекламоносії (хайборди, бігборди, ТАДи, лайт-бокси), хоча і використовуються підприємствами, але науковцями до сьогодні на ефективність не досліджувалися.

Якщо досліджувати організацію зв'язків з громадськістю, або паблік рилейшнз (PR), як один з основних комунікаційних інструментів (Дж. Бернет, С. Моріарті, В. Г. Королько, Л. В. Ба-

лабанова), стає очевидним, що немає єдиного терміну цього поняття. Але, в контексті діяльності підприємств, кінцевою метою застосування паблік рилейшнз є формування та підтримка доброзичливих взаємовигідних відносин підприємства з певними колами громадськості, які реально чи потенційно мають вплив на його діяльність.

Тому ми вважаємо, що *паблік рилейшнз* – це формування та підтримка керівництвом підприємства тісних двосторонніх відносин з необхідними колами громадськості, в яких є потреба, для успішного та сталого розвитку даного підприємства. По суті, головною ціллю PR є формування ситуації успіху підприємства у суспільстві в результаті ефективного управління його репутацією (іміджем). В рекламі об'єктом комунікаційних заходів є товари та послуги, які пропонує певне підприємство, а в паблік рилейшнз – інтереси цього підприємства.

Розглядаючи наукові погляди на прямий маркетинг, як інструмент маркетингових комунікацій, зазначимо, що його не можна вважати ні засобом розповсюдження реклами (І. А. Гольман [17, с. 256]), ні каналом товароруку (Н. Г. Федько, В. П. Федько [81, с. 8]). Прямий маркетинг також не є синтетичним комунікаційним інструментом (О. М. Голубкова, А. П. Єгоршин [16, с. 24; 19, с. 336]).

Ми вважаємо, що стосовно діяльності підприємств, *прямий маркетинг* – це особливий метод маркетингу і одночасно інструмент комунікаційної діяльності, що використовує сучасні види та засоби розповсюдження інформації, який формує особливі взаємовідносини з цільовою аудиторією шляхом встановлення довготривалого партнерства між підприємством та персонально визначеними фізичними та юридичними суб'єктами ринку.

Досліджуючи наукові погляди щодо стимулювання збуту (С. С. Гаркавенко, О. М. Голубкова, Ф. Котлер, Т. І. Лук'янець), стає відомо, що це, насамперед, короткотерміновість певних заходів. Але не завжди цей комунікаційний інструмент буде ефективним за таких умов. Все залежить від типу товару/послуги, терміну їх життєвого циклу. На нашу думку, *стимулю-*

**вання збуту** – це індивідуалізація підприємства через створення найзручніших умов придбання чи користування його товарами та послугами. Стимулювання має відзначатися або у ціні продажу (бонуси, накопичувальні знижки, пільгові ціни для певних верств населення), або у ціні споживання товарів/послуг (зручність придбання, переваги, що отримуються разом з товаром/послугою).

Безперечно, всі зазначені комунікаційні засоби відрізняються один від одного за певними параметрами (дод. Б, табл. Б.1). Тому для забезпечення ефективної комунікаційної діяльності необхідне їх застосування у єдиному комплексі. Не слід забувати і про синтетичні засоби маркетингових комунікацій – брендинг, персональний продаж, співпраця, виставково-ярмаркова діяльність, внутрішні комунікації тощо.

Отже, визначивши сутність та складові маркетингових комунікацій у діяльності підприємств, пропонуємо також власний підхід до розуміння загальних принципів, на які має покладатися система комунікацій (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Принципи застосування маркетингових комунікацій**

<b>Загальні принципи</b>	<b>Сутність застосування</b>
Підпорядкованість	– формування системи маркетингових комунікацій відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства;
Функціональність	– здатність виражати системою комунікацій покладені на неї керівництвом підприємства функції;
Комплексність	– поєднання всіх елементів системи у застосуванні;
Системність	– планування комплексу комунікацій як неподільної системи, яка виражає концепцію функціонування підприємства на ринку;
Цілеспрямованість	– адресна визначеність комунікаційних кампаній щодо кіл громадськості;

Загальні принципи	Сутність застосування
Гармонійність	– відповідна до сприйняття послідовність застосування комунікаційних інструментів у єдиному комплексі;
Доцільність	– актуальність у застосуванні, виходячи з цілей, бюджету та прогнозних результатів комунікаційних заходів;
Доступність	– зрозумілість цільовою громадськістю інформаційного навантаження, яке покладене у концептуальну схему системи комунікацій підприємства;
Своєчасність	– застосування комплексу комунікацій у відповідності до місця, часу та умов їх сприйняття суб'єктами ринку;
Достатність	– планування та впровадження у дію системи маркетингових комунікацій у об'ємі, що прогнозно матиме вплив на формування відповідного іміджу підприємства на ринку;
Технологічність	– підпорядкування кожного комунікаційного інструменту інноваційним тенденціям, що притаманні сучасному рівню розвитку суспільства у відповідних сферах діяльності;
Ефективність	– можливість отримання як комунікативного, так і економічного ефекту від застосування сформованої системи комунікацій підприємства

Виходячи із зазначених принципів, ми вважаємо доцільним визначити беззаперечну важливість ролі маркетингових комунікацій у діяльності підприємств.

Слід зазначити, що поєднання різних інструментів маркетингових комунікацій зумовлює створення ефекту синергії, коли одночасне застосування комунікаційних елементів дає змогу отримувати більший економічний ефект, ніж за окремого їх використання. Отже, синергічний ефект є наслідком реалізації централізованої, чітко сформованої та послідовної стратегії



інтеграції маркетингових комунікацій у діяльність підприємств. Але значення впливу комунікацій актуалізується лише при наявності якісних, очікуваних ринком і потенційними споживачами товарів та послуг, які здатне запропонувати підприємство.

Таким чином, актуалізуються два напрями, що зумовлюють синергійний ефект комунікаційного інструментарію підприємств: інтеграція складових системи маркетингових комунікацій та інтеграція комплексу комунікацій з іншими складовими комплексу маркетингу, що виконують комунікаційні функції. Ефективне застосування системи маркетингових комунікацій, на нашу думку, неможливе без управління ними. Виходячи з цього, визначення стратегічних орієнтирів даної діяльності розглядається нами у наступному підрозділі роботи.

## **1.2. Стратегічне управління системою комунікацій на підприємствах**

До управління підприємствами в умовах ринкової економіки висуваються принципово нові вимоги. Зокрема, стратегія організації їхньої діяльності в сьогоденні має поєднувати в собі елементи підприємницької та комунікаційної діяльності. Це зумовлює реалізацію маркетингової стратегії підприємства спільно з реалізацією його планів щодо комунікаційних заходів. Термін «маркетингові комунікації» говорить про те, що вони спрямовані встановлювати довготривалий стратегічний зв'язок підприємства з цільовою громадськістю, з тими, на кого розраховані всі маркетингові засоби та програми.

Саме за допомогою системи комунікацій підприємства, на наш погляд, зможуть набути наступних переваг у своїй діяльності:

- підпорядкування стратегії розвитку підприємства під наміри та очікування дійсних і потенційних споживачів товарів/послуг;
- формування власного організаційного, інтелектуального та технологічного потенціалу, здатного допомогти підприємству утримувати бажану позицію в існуючій ринковій ситуації;

- отримання керівництвом своєчасної необхідної інформації щодо ситуації на ринку, передбачення змін у мікро- та макро-середовищі (очікуваних та небажаних);
- пошук і активізація сегментів потенційних споживачів щодо придбання товарів/послуг, які пропонує підприємство ринку;
- утримання внутрішніх (дійсних) споживачів товарів та послуг;
- встановлення та підтримка зворотного зв'язку підприємства з необхідними колами громадськості;
- підвищення та зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку;
- реалізація захисних заходів у відповідь на дії конкурентів;
- формування та підтримка відповідного іміджу підприємства на ринку.

Таким чином, за допомогою визначених нами комунікаційних інструментів, застосовуваних у поєднанні, має формуватися система маркетингових комунікацій, яка повинна використовуватися у діяльності підприємств адаптовано до конкретних ринкових умов. Взаємозв'язок і взаємозалежність маркетингових комунікаційних інструментів, урахування специфіки кожного з них, з метою високоефективного застосування для конкретних цільових аудиторій, дасть змогу досягти як короткострокових, так і довгострокових маркетингових цілей підприємства.

Якщо підприємство не може успішно реалізовувати стратегію маркетингу, воно перестає існувати. Щоб цього не сталося, при стратегічному управлінні своєю діяльністю підприємство має поєднувати маркетинг та комунікації, які усунуть проблему спілкування з цільовою громадськістю, аудиторією.

**Маркетингове стратегічне управління** – це координація маркетингової діяльності підприємства (А. П. Єгоршин [19, с. 288]), з його маркетинговими цілями, маркетинговими можливостями та ресурсами (Н. В. Куденко [33, с. 17]). Ми згодні з Є. В. Роматом, який вважає: «Єдина маркетингова стратегія трансфор-

мується у взаємопов'язану систему товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегії» [71, с. 365]. Отже, ми вважаємо, що стратегічне управління комунікаціями є інструментом стратегічного управління маркетингом, яке узгоджує маркетингові цілі підприємства з намірами та цілями споживачів.

Стратегія – це фактично заява про напрямки діяльності, а не ретельні, крок за кроком, плани дій. Стратегічне спрямування підприємства, організації, на нашу думку, задається п'ятьма компонентами:

- сфера діяльності: ринками, які передбачається обслуговувати та споживчими сегментами, які необхідно завоювати;
- переваги: позицією, яка відрізняє діяльність підприємства від конкурентів;
- доступність: комунікаціями і каналами розподілу, що застосовуються для охоплення цільового ринку;
- види діяльності: відповідним масштабом і асортиментом товарів та послуг, які здатне пропонувати ринку підприємство споживчої кооперації;
- адаптація: пристосування обраної стратегії до загроз та можливостей ринку, що виникають.

Зазначені компоненти взаємопов'язані: при зміні одного з елементів всі інші мають переглядатися. Таким чином, результат поєднання цих компонентів є інтегральною величиною, що у сукупності і задає, формує маркетингову стратегію підприємства.

Найбільш важливими характеристиками стратегічного маркетингу варто вважати:

- орієнтацію на довгостроковий розвиток діяльності підприємства;
- принципові рішення про вид діяльності підприємства;
- концентроване застосування ресурсів на привабливих ділових полях;
- поєднання маркетингу з іншими функціональними сферами діяльності [51, с. 48].

Індикаторами стратегічних досягнень підприємства є: ринкова ніша даного підприємства, організації в галузі; зростання/убування прибутку підприємства та його розміри у порівнянні з конкурентами; зростання реалізації товарів/послуг підприємства у порівнянні з ринком в цілому; імідж підприємства та його репутація серед споживачів; лідерство підприємства у нововведеннях, технології, якості продукції, сервісі тощо.

Таким чином, маркетингова стратегія підприємства – це визначення перспективних економічних і соціальних (неекономічних) переваг, досягнення яких можливе при застосуванні фінансового та маркетингового інструментарію відповідно до мети і можливостей підприємства.

Щоб визначити місце комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємств, зупинимось на рівнях та етапах стратегічного планування.

Більшість науковців наголошують, що маркетингове стратегічне планування відбувається на трьох-чотирьох рівнях (об'єктах управління). С. С. Гаркавенко [15, с. 162] зазначає, що це управління на корпоративному рівні (на рівні компанії), на рівні стратегічної бізнес-одиниці (СБО) та на рівні товару. А. В. Войчак [14, с. 87] описує стратегічне управління на корпоративному (загальнофірмовому), дивізіонному (окремих підрозділів), бізнесовому (окремих напрямів діяльності) та продуктовому (окремих груп чи видів продукції) рівнях. Г. Ассель [6, с. 684] виокремлює стратегічне управління на рівні компанії в цілому, де під керівництвом віце-президента з маркетингу визначаються ринки і споживачі для існуючих і перспективних видів діяльності, на рівні СБО, та на рівні конкурентних продуктів. Рівні управління за А. Коротковим [28, с. 22–23] виглядають наступним чином: корпоративний рівень – визначення напрямку бізнесу; портфельний рівень – розробка та планування всіх рішень по портфелю продукції; рівень СБО – поєднання маркетингових рішень та стратегічних планів по конкретній СБО; інструментальний рівень – координація рішень і планів за інструментами маркетингу у відношенні до окремих товарів. Безумовно, кількість стратегічних рівнів управління залежить від того, в одній

чи кількох сферах діяльності присутня організація, один чи кілька різновидів товарів/послуг вона пропонує ринку.

Стосовно діяльності підприємств споживчої кооперації, ми схиляємося до позиції А. Короткова. Існує корпоративний рівень управління маркетингом підприємства, портфельний рівень – управління за галузевими напрямками (торгівля, громадське харчування, закупівельна діяльність, виробництво товарів та послуг тощо), рівень СБО – маркетингове управління за окремими видами господарсько-фінансової діяльності, інструментальний рівень – координація рішень і планів за інструментами маркетингу у відповідності до окремих видів діяльності.

Формування рівнів стратегічного управління – основа для розробки алгоритму управління, який, в свою чергу, – інструмент здійснення маркетингової діяльності підприємства споживчої кооперації. Алгоритм управління складається з послідовних етапів і включає стратегічне планування, планування реалізації відповідних заходів з розробкою бюджетів, саму реалізацію і контроль.

В літературі з маркетингу [60; 61; 70; 71] наводиться система планування СЦСТДК (ситуація, цілі, стратегія, тактика, дії, контроль – від англ. SOSTAC). Вона, по суті, є алгоритмом управління маркетингом, а не лише планування, як зазначається у науковому джерелі, оскільки тут передбачається контроль за результатами.

Відмінними є погляди науковців на послідовність та зміст етапів стратегічного управління. М. Мак-Доналд [38, с. 80] розглядає процес маркетингового управління, що складається з наступних етапів: визначення корпоративних завдань підприємства; ревізія маркетингу – аналіз зовнішнього оточення та зовнішніх елементів діяльності підприємства, включно з комплексом маркетингу; проведення SWOT-аналізу; визначення завдань та стратегії маркетингу за цілями для товарів і ринків; планування стратегій для кожного з елементів маркетинг-міксу; розробка програми узгодження запланованих заходів з часовими параметрами, відповідальністю, витратами; оцінка та перевірка здійсненого.

Змістовним матеріалом з цього питання є погляди Г. Асселя [6, с. 63]. Він зазначає такі етапи стратегічного управління: ситуаційний аналіз; аналіз можливостей та загроз; планування цілей за продажами та прибутками; формулювання стратегій за споживачами (сегментація) та товарами (позиціонування); розробка комплексу маркетингу та складання кошторису витрат; розробка прогнозу продаж; оцінка прибутку та рентабельності; контроль та оцінка маркетингової діяльності.

С. С. Гаркавенко [15, с. 162–163] поетапно описує стратегічне планування за кожним управлінським рівнем. На корпоративному рівні – це визначення місії (основної мети) компанії; стратегічний аудит; SWOT-аналіз; портфельний аналіз; визначення цілей і стратегій росту компанії. На рівні СБО – це формулювання місії СБО; визначення загальних управлінських цілей; маркетинговий аудит; SWOT-аналіз; визначення маркетингових цілей; формування маркетингової стратегії; розробка програми маркетингу; організація і реалізація маркетингової діяльності; контроль маркетингу. На рівні товару – це встановлення цілей і стратегій щодо кожного конкретного товару.

В літературних джерелах також розглядаються і системи зі зворотним зв'язком. Ф. Аналуої, А. Карамі, А. В. Войчак, А. Коротков, Н. В. Куденко [3, с. 10; 14, с. 90; 28, с. 25; 33, с. 18] наголошують на необхідності зворотного зв'язку від оцінки ефективності виконання планів кожного з попередніх етапів стратегічного маркетингу.

Узагальнюючі всі вищезначені наукові погляди, пропонуємо власний алгоритм стратегічного управління маркетингом підприємства (рис. 1.1).

Ми вважаємо, що відносно практики діяльності підприємств, стратегічна спрямованість в області комунікацій забезпечить:

- ефективну довгострокову маркетингову взаємодію підприємства зі своїм цільовим ринком;
- прискорення інтеграції маркетингових комунікацій;
- зміщення внутрішніх взаємозв'язків в рамках самого підприємства;

- можливість більш оперативно реалізовувати тактичні заходи;
- гармонійне поєднання комунікаційної стратегії із загальною стратегією підприємства;
- позиціонування підприємства, як конкурентоспроможного, інформаційно-відкритого суб'єкта ринкової діяльності.

Оскільки комунікаційна діяльність будь-якої організації є відкритою соціальною системою, визначення набору стратегій в області комунікацій є складним процесом, який включає всебічний аналіз і оцінку факторів, що впливають на нього.

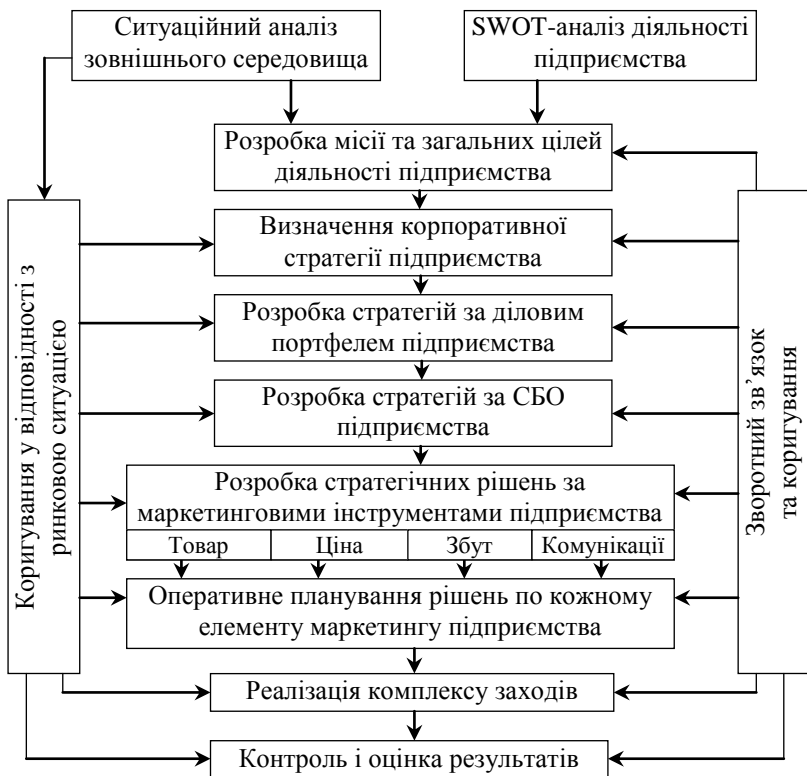


Рис. 1.1. Алгоритм стратегічного управління підприємством

Відносно зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, ми згодні з поглядами Л. В. Балабанової, К. В. Савельєвої, П. Сміта, К. Бері, А. Пулфорда [8, с. 167–165; 76, с. 71–82]. Поєднавши їх, пропонуємо адаптовані системи факторів, що визначають набір стратегій в області комунікацій у діяльності підприємств (рис. 1.2, 1.3).



Рис. 1.2. Зовнішні фактори, що визначають комунікаційні стратегії підприємств





Рис. 1.3. Внутрішні фактори, що визначають комунікаційні стратегії підприємств

Так, стан макросередовища впливає на формування стратегій в області комунікацій наступним чином: політико-правові фактори – формують правові засади використання комунікаційних інструментів; економічні фактори – зміцнюють/руйнують купівельну спроможність потенційних ринків, впливають на економічну стабільність підприємства; соціальні фактори – визначають рівень прав та свобод суб’єктів ринку, формують ментальність суспільства; стан розвитку комунікаційної інфраструктури – визначає потенціальні можливості підприємств у сфері комунікаційних технологій.

Ринкова ситуація також має вплив на формування комунікаційних стратегій, зокрема, розмір ринку підприємства та його

потенціал – визначають готовність цільових аудиторій до комунікаційних кампаній, що будуть розроблені; сегментація – залежно від стратегії охоплення ринку підприємством (диференціація, масовий маркетинг, концентрація) відбувається відповідне формування бюджету та програми комунікаційних кампаній; шукані зиски – в залежності від основної мети діяльності підприємства (отримання прибутку, завоювання певної частки ринку, утримання існуючих позицій тощо) формується відповідна комунікаційна стратегія; вимоги замовників товарів/послуг – чим ближче стратегія охоплення ринку наближається від масового до концентрованого розповсюдження товарів/послуг, тим більше зростають вимоги замовників продукції до всього комплексу маркетингу, у тому числі до системи комунікацій; товари/послуги-замінники – за їх відсутності комунікаційні кампанії є «м'якими», ненав'язливими, у свою чергу, чим більша кількість товарів-замінників присутня на ринку, тим «жорсткіші» та більш агресивні є сценарії комунікаційних кампаній; потенційно нові учасники ринку – нейтралізувати їхню вагомість підприємства, що давно існують на ринку намагаються комунікаційними стратегіями формування лояльності та прихильності до своїх товарів/послуг; тенденції в галузевих прибутках – прибутковість тієї чи іншої галузі прямо визначає рівень державних та муніципальних асигнувань на розвиток підприємств, це, у свою чергу, позначається і на бюджеті комунікаційних заходів.

Стан громадської думки, безперечно, позначається на стратегічній спрямованості системи комунікацій. Він має вплив через такі компоненти: рівень інформованості громадськості щодо діяльності підприємства – визначає, яку стратегію (чи їх поєднання) слід застосувати в подальшому (переконання, нагадування, привернення уваги, утримання позицій тощо); стан оціночної компоненти громадськості – виходячи з рівня культури та добробуту у суспільстві існує певний рівень самооцінки та оцінки суспільних подій і процесів (апатичний, агресивний, толерантний, доброзичливий, диктаторський тощо), даний погляд розповсюджується і на комунікативні зусилля

підприємств та організацій; стан особисто-емоційної компоненти – емоційна зрілість, врівноваженість та життєвий досвід кожного індивіда формують відношення певних кіл громадськості до підприємства та системи його маркетингових комунікацій.

Вагомим зовнішнім фактором діяльності підприємства виступають його безпосередні конкуренти. На вибір комунікаційних стратегій вони мають певний вплив через такі елементи: показники ринкового функціонування конкурентів – чим вони кращі та більш рентабельні, тим більшою є потреба у активізації комунікаційних заходів підприємства; здібності конкурентів – у разі їх більш якісних показників підприємству слід активно розвивати комунікаційні навички, орієнтуватися на допомогу професійних посередників на ринку комунікаційних послуг, якщо підприємство знаходиться у більш виграшному становищі від конкурентів, слід утримувати та удосконалювати існуючий механізм застосування системи маркетингових комунікацій; стратегії та наміри конкурентів – потрібно весь час відстежувати зазначені фактори, щоб уникнути повторювання (у разі їх неконкурентоспроможності), чи вдало наслідувати методами бенчмаркінгу їхні здобутки (у тому числі, прийоми застосування системи маркетингових комунікацій).

Поведінка кінцевих споживачів товарів/послуг впливає на вибір стратегій в області комунікацій через такі аспекти: профілі споживачів – тобто, психологічні особливості цільового ринку, повинні обов'язково враховуватися при плануванні комунікаційних кампаній; наміри споживачів – відношення до товарів/послуг підприємства, можливі їх прогнозні зміни, звичайно, визначають набір комунікаційних стратегій; ступінь інформованості споживачів – впливає на характер комунікаційних стратегій, що повинні від простого інформування про товар «перевести» споживача до бажання його постійно купувати; ступінь прихильності громадській думці – якщо певні громадські судження не є нав'язаними засобами масової інформації, органами влади тощо ступінь прихильності споживачів до них буде високою. В такому випадку стратегії маркетингових комунікацій підприємств, яких стосуються дані судження, будуються на

підставі взаємної поваги та довіри зі споживачами. При інших обставинах більшість комунікаційних зусиль втрачають сенс.

Внутрішні фактори діяльності підприємства мають вплив на формування стратегій в області комунікацій через такі елементи:

- стратегічна спрямованість підприємства. Вона, безперечно, відобразиться на системі маркетингових комунікацій. Оскільки остання повинна на функціональному рівні підтримувати місію, цілі та стратегічні орієнтири підприємства. Так, якщо виробляються диференційовані товари/послуги, відповідно, комунікаційні кампанії слід розробляти для кожного сегменту споживачів. У разі обслуговування вузького концентрованого ринку виникає більша необхідність у особових комунікаційних заходах. Коли виробляються товари/послуги для широкого вжитку – розробляються стратегії, які не враховують сегментного розмежування ринку;

- в залежності від того, що на сьогодні є найважливішим для створення ситуації успіху для підприємства, його комунікаційний напрямок має обов'язково це врахувати. Створення корпоративного іміджу вимагає стратегічних зусиль як внутрішніх, так і зовнішніх інструментів комунікацій; посилення конкурентних позицій підприємства – активізації всіх основних та синтетичних комунікаційних інструментів зовнішнього впливу; зміна образу підприємства веде до розробки нової місії комунікаційної діяльності. Позиціонування та диференціація призводять до розробки нових стратегій комунікацій, у першому випадку, відносно нових товарів/послуг, у другому, – відносно нових сегментів ринку. Антикризові заходи підприємства також повинні мати певну комунікаційну підтримку щодо захисту та покращення існуючого іміджу підприємства, відсторонення від конкурентів, фокусування на втрачених зисках тощо;

- ступінь усвідомлення керівництвом необхідності впровадження маркетингу на підприємстві та рівень активізації всього комплексу маркетингу, звичайно, також позначається на стратегічних орієнтирах системи комунікацій;

– інформаційне, організаційне, кадрове та фінансове забезпечення комунікаційної діяльності підприємства визначає сильні та слабкі сторони процесу комунікацій, дозволяє/не дозволяє використовувати весь комунікаційний потенціал, завдяки чому ринкова діяльність підприємства значно покращується чи, навпаки, погіршується.

Врахування зазначених зовнішніх і внутрішніх факторів, на нашу думку, надасть можливість підприємствам формувати комунікаційні стратегічні набори, які дозволять ефективно функціонувати на ринку товарів та послуг.

Вибір стратегії – досить важливий компонент, він визначає всі інші дії, насамперед тактичні. Тому, доцільно звертати увагу на всі можливі види стратегій, а не обмежуватися однією, оскільки завжди існує декілька стратегій, за допомогою яких можна досягти виконання намічених планів.

Погляди науковців на формування стратегій в області комунікацій є досить різноманітними. Існуючі типи стратегій в області комунікацій та їх характеристики наведено у додатку В (табл. В.1).

Підхід до формування стратегії в області комунікації, який пропонується Ф. Котлером [30, с. 578] є обмеженим, оскільки стратегії комунікацій розглядаються виключно як засіб прощтовхування товарів та послуг. Т. І. Лук'янець, описуючи стратегію комунікацій [36, с. 62], поєднує лише їх інформаційну функцію з процедурами традиційного прощтовхування товарів/послуг. Наукові погляди на стратегії в області комунікацій Дж. О'Шонессі [58, с. 534] стосуються взаємовідносин лише зі споживачами. І. М. Синяєва, хоча і розширює стратегічні горизонти комунікаційної діяльності організації [75, с. 115–116], все ж поєднує в одну програму встановлення та розвиток відносин із засобами масової інформації та держструктурами. На нашу думку, хоч це і впливові кола громадськості, вони потребують різного комплексу заходів.

Більш точним є підхід до визначення стратегій комунікацій, що пропонується П. Смітом, К. Беррі, А. Пулфордом [76, с. 126–127]. Їх науковий погляд базується на врахуванні

громадської думки, поведінки держструктур відносно організації, іміджевому аспекті. Разом з тим, не можна керуватися тільки цими напрямками при плануванні діяльності в області комунікацій. Оскільки дані стратегії не враховують антикризові заходи, конкурентну боротьбу та інші ринкові фактори.

Стратегічне управління комунікаціями передбачає розробку стратегії для досягнення комунікаційних цілей підприємства споживчої кооперації з урахуванням ринкових вимог та його можливостей. На нашу думку, процес розробки даної стратегії передбачає врахування ключових компонентів, що впливають та визначають систему його маркетингових комунікацій (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Ключові компоненти стратегії маркетингових комунікацій підприємств

Таким чином, стратегічна орієнтація діяльності в області маркетингових комунікацій дозволить керівництву підприємства визначити оптимальні напрямки розвитку, узгодити ступінь використання інструментального портфелю з комунікаційною позицією на ринку товарів та послуг.

На нашу думку, доцільність використання системи маркетингових комунікацій повинна спиратися на те, які параметри та критерії ефективності існують щодо визначення їх значущості у діяльності підприємств. Дане питання розглядається нами у наступному підрозділі.

### **1.3. Критерії та показники визначення ефективності системи маркетингових комунікацій на підприємствах**

Ефективність системи маркетингових комунікацій, що застосовується у діяльності підприємств, потребує визначення через такі основні причини. По-перше, така оцінка допоможе керівництву підприємства відмовитися від використання неефективних комунікаційних інструментів. По-друге, шляхом вимірювання ефективності є більша вірогідність забезпечення зворотного зв'язку з цільовою аудиторією, а це дасть змогу визначити реакцію ринку на комунікаційні заходи підприємства. По-третє, результати оцінювальної діяльності допоможуть апарату управління підприємства коригувати комунікаційну діяльність і завдяки цьому досягати маркетингових цілей з меншими витратами.

Питання оцінки ефективності застосування системи маркетингових комунікацій розглядаються у роботах Л. В. Балабанової, К. В. Савельсової, О. М. Голубкової, А. П. Єгоршина, С. Катліпа, А. Сентера, І. Брума, Т. І. Лук'янець, Дж. О'Шонессі, Т. О. Примак, А. М. Сумець та інших.

Для більш повного розуміння системи комунікативних та економічних ефектів використання системи маркетингових комунікацій, пропонуємо розглянути їх за запропонованою нами табл. 1.3.

Комунікативний та економічний ефект використання кожного інструменту маркетингових комунікацій посилюється у разі їх комплексного застосування. Слід зазначити, що використання системи маркетингових комунікацій має ефективність як для підприємств, що їх застосовують, так і для споживачів (рис. 1.5).

Синергійний ефект маркетингових комунікацій виявляється у комплексному застосуванні засобів інтегрованих комунікацій і відрізняється від простого додавання ефектів кожного інструменту окремо [68, с. 28] (1.1):

$$E_{imk} = \int (E_1, \dots, E_n), \quad (1.1)$$

де  $E_{imk}$  – синергійний ефект інтегрованих маркетингових комунікацій;

$E_1, \dots, E_n$  – ефект окремих інструментів маркетингових комунікацій, що використовуються підприємством.

Таблиця 1.3

**Класифікація комунікативних та економічних ефектів  
використання системи маркетингових комунікацій**

Реклама	Стимулювання збуту	Прямий маркетинг	Паблік рилейшнз
<i>Показники комунікативних ефектів</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні ефекти реклами: уповільненого впливу, зміщення дій;</li> <li>– ефекти друкованої реклами: позиціонування, контрасту, злиття вражень;</li> <li>– специфіка телевізійної реклами: ефект образу-вампіра;</li> <li>– ефект розроблення рекламних слоганів: Міллера, Ельштейна, сублімації асоціацій, ефект краю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ефект ціни інформування;</li> <li>– ефект спеціальної пропозиції;</li> <li>– ефект імпульсивної купівлі;</li> <li>– ефект храповика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ефект храповика;</li> <li>– ефект вигідності придбання товарів/послуг;</li> <li>– ефект персонального консультанта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ефект краю;</li> <li>– ефект «психологічного зараження»;</li> <li>– коригування громадської думки</li> </ul>



Продовж. табл. 1.3

Реклама	Стимулювання збуту	Прямий маркетинг	Паблік рилейшнз
<i>Показники економічних ефектів</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сукупність переглядів;</li> <li>– сумарний рейтинг;</li> <li>– охоплення;</li> <li>– частота показу;</li> <li>– витрати на тисячу переглядів;</li> <li>– зміна успіху збуту внаслідок рекламних заходів;</li> <li>– залежність збуту товарів/послуг від розміру рекламних витрат;</li> <li>– додатковий прибуток підприємства за рахунок рекламних заходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення об'ємів реалізації товарів/послуг внаслідок використання заходів стимулювання збуту;</li> <li>– збільшення рентабельності реалізації товарів/послуг внаслідок використання заходів стимулювання збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення реалізації товарів/послуг внаслідок використання заходів прямого маркетингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна результативність PR-заходів;</li> <li>– ефект позитивності (негативності) оприлюдненого матеріалу про підприємство;</li> <li>– ступінь відгуку громадськості</li> </ul>



Рис. 1.5. Показники ефективності системи маркетингових комунікацій

У плануванні інтегрованих маркетингових комунікацій має місце так званий spill-over ефект [68, с. 29], який полягає у неможливості визначити ефект окремих інструментів комунікацій за їх окремого використання. Крім того, діє ефект знецінення [68, с. 29] – забування споживачем певного повідомлення за послаблення комунікаційних зусиль. Поряд з цим, в комунікаційній діяльності будь-якої організації також має місце ефект запізнювання [61, с. 187] – комунікації, особливо реклама, уповільнено впливають на свідомість споживачів, внаслідок чого зростання інтересу до товарів/послуг зміщується щодо часу дії рекламної кампанії.

Окремі інструменти комунікацій мають свою специфіку, відповідно, виникають специфічні ефекти їх використання.

Ефекти друкованої реклами [68, с. 29]: позиціонування – вигідність розміщення реклами поруч із сенсаційними або скандальними матеріалами; контрасту – необхідність виділення рекламного оголошення засобами продуманого дизайну; злиття вражень – обов’язковість розташування рекламного оголошення у віддаленні від текстів, які мають протилежну спрямованість.

Телевізійна реклама передбачає використання спеціальних ефектів для привернення й утримання уваги глядача, причому враховується можливий ефект образу – вампіра [68, с. 29].

Ефекти розроблення рекламних слоганів [68, с. 29–30]: ефект Міллера – обсяг оперативної пам’яті середньостатистичної людини дає можливість одночасно сприймати від 5 до 9 простих об’єктів (слів, цифр); ефект Ельштейна – пересічна людина може сприймати одночасно від 2 до 6 складних об’єктів (доказів, уявлень, порівнянь); ефект сублімації асоціацій – виникає на етапі моделювання сприйняття реклами, коли експерти, аналізуючи невибагливу рекламу, знаходять у ній багато натяків та асоціацій.

Результативність стимулювання збуту має вираз через ефект храповика [68, с. 30]. Сутність даного методу, адаптовано до нашої проблематики, полягає у наступному: реклама випереджає стимулювання збуту і поліпшує ставлення споживачів до товарів/послуг, що пропонуються. Це тимчасово підвищує марочний капітал підприємства споживчої кооперації і сприяє збільшенню залучення потенційних споживачів за стимулювання збуту. Для його виникнення потрібна невелика частота подання реклами. Має місце також ефект ціни інформування [68, с. 30], тобто знижка ціни на придбання товарів/послуг діє ефективніше, коли споживач може порівняти знижену ціну з попередньою. Але, щодо споживчого ринку, даний процес спостерігається досить рідко і лише по відношенню до певних верств населення. Ефект спеціальної пропозиції [68, с. 30] виникає при здійсненні комунікаційних заходів, які змушують споживачів думати, що товари та послуги надаються за спеціальною ціною, хоча насправді цього може не бути. Ефект імпульсивності

купівлі [68, с. 31] – виникає внаслідок грамотного застосування стимулюючих заходів і сприяє збільшенню споживачів певного підприємства.

Застосування прямого маркетингу передбачає заохочення до придбання товарів/послуг через професійного консультанта. Наслідком цього є ефект персонального консультанта (споживач укладе угоду на придбання товару/послуги з тим підприємством, консультант якого викликав найбільшу довіру) і вигідності придбання товарів/послуг (споживач вступить у договірні відносини з підприємством тільки після усвідомлення вигідності його товарів/послуг для себе).

Найпоширенішими ефектами зв'язків з громадськістю є: ефект краю [68, с. 30], – люди запам'ятовують найкраще те, що міститься на початку і наприкінці (повідомлення, певного етапу діяльності тощо); ефект «психологічного зараження» [68, с. 30], коли люди несвідомо засвоюють емоційний стан групи або авторитетної для них особи.

Дослідження літературних джерел (О. М. Голубкова, О. Мірошникова, Г. В. Осовська, Дж. О'Шонессі, В. П. Пелішенко, Т. О. Примак [16, с. 182; 47, с. 63; 57, с. 15–16; 58, с. 487–493; 68, с. 156–157]) дозволило нам розмежувати погляди науковців щодо розрахунку ефективності системи маркетингових комунікацій. Отже, пропонуємо визначати ефективність маркетингової комунікаційної діяльності та ефективність маркетингової комунікаційної кампанії. У першому випадку оцінюють ефективність за певний проміжок часу, наприклад за рік, у другому результат (досягнення цілі, мети) ділять на витрати (табл. 1.4).

Ефективність як маркетингової комунікаційної діяльності взагалі, так і маркетингової комунікаційної кампанії зокрема, ми вважаємо, залежить від певних умов:

- розміру бюджету на комунікації;
- володіння професійними методиками комунікаційної справи;
- строків, що охоплюють комунікаційний вплив;
- якості, своєчасності, швидкості та всебічності комунікаційного зв'язку;
- врахування ментального набору цільових аудиторій тощо.

Таблиця 1.4

## Критерії ефективності маркетингових комунікацій підприємств

Маркетингова комунікаційна діяльність		Маркетингова комунікаційна кампанія	
критерії для підприємства	критерії для споживачів	критерії для підприємства	критерії для споживачів
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання конкурентоспроможності;</li> <li>– формування позитивного іміджу;</li> <li>– встановлення двостороннього зв'язку з громадськістю та цільовою аудиторією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отримання товарів/послуг у бажаному об'ємі, місці, терміні та за прийнятною ціною і умовами розрахунку;</li> <li>– підтримка двостороннього зв'язку з підприємством</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– громадське визнання підприємства;</li> <li>– приріст об'ємів продажу товарів/послуг;</li> <li>– аналіз співвідношення між витратами на комунікаційну діяльність та збільшенням обсягу реалізації товарів/послуг;</li> <li>– співвідношення кількості осіб, знайомих з діяльністю підприємства до «заходу» та «після» нього;</li> <li>– порівняння результатів комунікаційної діяльності з аналогічною діяльністю конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– достатня інформованість щодо діяльності підприємства;</li> <li>– ознайомлення з переліком товарів та послуг, умовами їх придбання;</li> <li>– переконання щодо вірності придбання товарів/послуг саме у визначеного підприємства</li> </ul>

Ефективність застосування маркетингових комунікацій вимірюється у процесі претестингу та посттестингу (Т. І. Лук'янець, Н. І. Норіцина, Т. О. Примак [37, с. 239–244; 49, с. 113; 68, с. 155–156]). Перший характеризується прогнозуванням показників ефективності комплексу комунікацій. Застосування тих самих моделей у посттестингу, для перевірки їх відповідності реальному ходу комунікаційної кампанії, підтвердить правильність розроблених запланованих заходів комунікаційної діяльності, або вкаже на відхилення підприємства від попереднього плану та наслідки цих відхилень.

Систему показників оцінки ефективності використання рекламних засобів представлено у табл. 1.5.

Визначення ефективності стимулювання збуту – складне завдання, оскільки цілі стимулювання збуту можуть бути різноманітними – від стимулювання негайної дії до підвищення цінності товару/послуги у сприйнятті споживача [49, с. 114]. Для з'ясування можливості ефективного стимулювання реалізації товарів/послуг підприємству споживчої кооперації необхідно, перш за все, обрахувати точку беззбитковості [36, с. 363], економічний зміст якої можна визначити так: тільки тоді можна проводити стимулювання за допомогою зниження ціни на товари/послуги, коли зароблені на цій акції гроші повністю відшкодують (а ще ліпше перевищать) постійні, накладні витрати. Н. І. Норіцина зазначає [49, с. 144], що при оцінюванні стимулювання збуту використовують методи претестингу та посттестингу, схожі з оцінюванням реклами. Однак, при оцінюванні реклами основну увагу приділяють пізнавальній та емоційній реакціям споживача, а при оцінюванні ефективності стимулювання збуту – поведінковій.

Визначаючи ефективність заходів стимулювання збуту [36, с. 364], підприємство споживчої кооперації має перевірити, який рівень доходу необхідно мати для досягнення беззбитковості за зниження ціни на товари та послуги (1.2).

Таблиця 1.5

## Система показників оцінки ефективності використання рекламних засобів

Критерії оцінки відносної ефективності рекламних засобів	Методика виміру	
	формула розрахунку	умовні позначення
Сукупність переглядів	$SP = \sum_{i=1}^n N \cdot K$	$SP$ – сукупність переглядів; $N$ – чисельність аудиторій для кожного використаного носія рекламного повідомлення, осіб; $n$ – кількість використань носія рекламного повідомлення; $K$ – кількість носіїв рекламних повідомлень
Сумарний рейтинг	$GRP = \frac{\sum_{i=1}^n (N \cdot K)}{N_{\text{заг.}}} \cdot 100 \%$ $GRP = \frac{SP}{N_{\text{заг.}}} \cdot 100 \%$	$GRP$ – сумарний рейтинг; $N_{\text{заг.}}$ – загальна чисельність аудиторії, на яку поширюється трансляція або впливає джерело інформації
Сумарний рейтинг для цільової аудиторії	$TRP = \frac{\sum_{i=1}^n N_{ci} \cdot K_i}{N_{\text{заг.}}}$	$TRP$ – сумарний рейтинг для цільової аудиторії; $N_{ci}$ – чисельність цільової аудиторії; $K_i$ – кількість носіїв рекламних повідомлень для цільової аудиторії

Критерії оцінки відносної ефективності рекламних засобів	Методика виміру	
	формула розрахунку	умовні позначення
Охоплення	$O = \frac{N_c \cdot K - \sum_{i=1}^m N'c}{N_{\text{заг.}}}$	$O$ – охоплення цільової аудиторії; $N'c$ – кількість представників цільової аудиторії, які бачили конкретну рекламу хоча б один раз протягом заданого часу; $m$ – кількість повторного використання носія рекламного повідомлення протягом заданого періоду
Витрати на рейтинг	$BNT = \frac{R_T}{GRP}$	$BNT$ – витрати на рейтинг, %; $R_T$ – тариф на одиницю рекламного звернення
Частота показу	$CH = \frac{GRP}{O}$ $CH = \frac{SP}{\sum_{i=1}^m N'c \cdot K}$	$CH$ – середня частота показу, демонстрації реклами; $GRP$ – сумарний рейтинг графіка виходів реклами; $O$ – оцінка охоплення, %; $SP$ – сукупність переглядів; $\sum_{i=1}^m N'c \cdot K$ – недубльовані перегляди



Критерії оцінки відносної ефективності рекламних засобів	Методика виміру	
	формула розрахунку	умовні позначення
Витрати на тисячу переглядів	$BNT = \frac{R_T}{SP} \cdot 100$	$BNT$ – витрати на тисячу переглядів цільової аудиторії; $R_T$ – тариф на одиницю рекламного звернення (сторінки журналу, газети, вартість статті, 30 секунд телепрограми тощо)
Економічна ефективність використання рекламних засобів	$E = \frac{BP}{ДП}$	$E$ – коефіцієнт ефективності реклами, долі; $ДП$ – зміна об'єму реалізації товарів/послуг, грн; $BP$ – витрати на рекламу, грн
Взаємодія між комунікативною ефективністю рекламного звернення та збутом, MEDIAK	$V_{st} = a V_{s(t-1)} + \sum_{j=1}^n e_j d_{sjt} x_{jt}$	$V_{st}$ – вартість експозиції на одну особу в сегменті $s$ у період часу $t$ ; $a$ – частка від вартості експозиції на одну особу в сегменті $s$ у період часу $t$ , яка зберігається від одного періоду до іншого; $e_j$ – вплив обраного носія $j$ як джерела реклами, визначається експериментально за бальною системою; $x_{jt}$ – кількість публікацій в обраному носії за період $t$ ;

Продовж. табл. 1.5

Критерії оцінки відносної ефективності рекламних засобів	Методика виміру	
	формула розрахунку	умовні позначення
Так само	Так само	<p><math>n</math> – кількість носіїв рекламних звернень;  <math>d_{sjt}</math> – ефективність експозиції (прогнозована кількість експозиції на одного споживача у ринковому сегменті <math>s</math> відповідно до вибраного варіанту <math>j</math> за час <math>t</math>)</p>
Додатковий прибуток підприємства споживчої кооперації за рахунок рекламних заходів	$\Delta P = \frac{\Delta V \cdot B_p}{100} - B_m - W$	<p><math>\Delta P</math> – прибуток за рахунок зростання об'ємів замовлень на товари/послуги завдяки рекламній діяльності, тис. грн;  <math>\Delta V</math> – обсяг збільшення угод на реалізацію товарів/послуг з тих самих причин, тис. грн;  <math>B_p</math> – рівень рентабельності реалізації товарів/послуг, %;  <math>B_m</math> – зростання витрат на сприяння реалізації товарів/послуг додатково залученим споживачам, тис грн;  <math>W</math> – витрати на рекламу, тис грн</p>

$$V_{t+1} = \frac{V_t B_{pt}}{(B_{pt} - B_y)(100 - B_y)} \cdot 100, \quad (1.2)$$

де  $V_{t+1}$  – обсяг необхідної реалізації товарів/послуг за умови зниження ціни, тис. грн;

$V_t$  – обсяг продажу товарів/послуг до зниження ціни, тис. грн;

$B_{pt}$  – рентабельність продажу даних товарів/послуг, %;

$B_y$  – відсоток зниження ціни на товари/послуги.

Необхідно врахувати також на скільки має зрости виручка від реалізації товарів/послуг [36, с. 365], щоб компенсувати витрати від зниження ціни на них (1.3):

$$\Delta B_{p(t+1)} = \left[ \frac{\frac{B_{pt}}{100}}{\frac{B_y}{(100 - B_y)}} \cdot 100 \right] - 100 = \left[ \frac{B_{pt}}{B_{p(t+1)}} \cdot 100 \right] - 100, \quad (1.3)$$

де  $\Delta B_{p(t+1)}$  – рентабельність реалізації товарів/послуг в період проведення акції стимулювання, %;

$\frac{B_{pt}}{100}$  – рентабельність продажу товарів/послуг до зниження ціни, %;

$B_{p(t+1)}$  – рентабельність продажу товарів/послуг після зниження ціни, %.

Оцінювання ефективності прямого маркетингу [49, с. 115] ґрунтується на точному вимірюванні кількості звернень, які надійшли до цільової аудиторії, і кількісних параметрів зворотної реакції ринку у вигляді угод, замовлень на товари/послуги підприємства споживчої кооперації, підтвердження пропозиції дзвінками, факсами, електронною поштою.

Ефективність заходів прямого маркетингу [68, с. 166], адаптовано до нашої проблеми, можна визначити за наступними розрахунками (1.4):

$$K_{\text{еф.пр.м.}} = \frac{S_{\text{пр.м.}}}{N}, \quad (1.4)$$

де  $K_{\text{еф.пр.м.}}$  – коефіцієнт ефективності заходів прямого маркетингу;

$S_{\text{пр.м.}}$  – кошти, витрачені на заходи прямого маркетингу;

$N$  – кількість телефонних або інших отриманих за цей період запитів.

Оцінка ефективності зв'язків з громадськістю, на думку Л. В. Балабанової, К. В. Савельєвої [8, с. 133–136], проводиться за допомогою опитування всіх груп громадськості і спостереження, а також розрахунку системи показників визначення ефективності основних інструментів в області зв'язків з громадськістю.

Оцінка ефективності зв'язків з громадськістю підприємства, на нашу думку, має проводитися адаптовано [8, с. 134–136], за допомогою опитування всіх груп громадськості і спостереження, а також розрахунку ефективності використання PR-інструментів. Серед них основним є:

а) інформування громадськості щодо проведення підприємством споживчої кооперації певних заходів (1.5):

$$C_{\text{рез.}} = \frac{K_{\text{опр.м.}}}{K_{\text{прис.}} \cdot \text{ЗМІ}}, \quad (1.5)$$

де  $C_{\text{рез.}}$  – ступінь результативності заходу;

$K_{\text{прис.}} \cdot \text{ЗМІ}$  – кількість присутніх представників засобів масової інформації;

$K_{\text{опр.м.}}$  – кількість засобів масової інформації, що оприлюднили матеріал про певну подію підприємства;

б) інформування громадськості, коригування громадської думки (1.6):

$$C_{\text{пріор.}} = \frac{W_{\text{м.р.}} \cdot P_{\text{охопл.гр.}}}{\text{max}}, \quad (1.6)$$

де  $C_{\text{пріор.}}$  – ступінь пріоритетності розміщення матеріалу про підприємство у засобах масової інформації;

$W_{\text{м.р.}}$  – вага місця розміщення матеріалу про підприємство (смуга/час виходу);

$P_{\text{охопл.гр.}}$  – рівень охоплення громадськості (тираж, зважений на рівень охоплення потенційної громадськості);

в) ступінь позитивності (негативності) оприлюдненого матеріалу про підприємство споживчої кооперації (1.7):

$$C_{\text{поз., нег.м.}} = \frac{O_{\text{поз., нег.м.}} \cdot W_{\text{м.р.}}}{O_{\text{з.опр.м.}}} \cdot 100 \%, \quad (1.7)$$

де  $C_{\text{поз., нег.м.}}$  – ступінь позитивності (негативності) оприлюдненого матеріалу;

$O_{\text{поз., нег.м.}}$  – обсяг позитивного (негативного) матеріалу;

$O_{\text{з.опр.м.}}$  – обсяг загального оприлюдненого матеріалу про підприємство;

Контроль ефективності всього комплексу маркетингових комунікацій слід здійснювати також за певною кількістю показників, враховуючи різні наукові методи. Т. О. Примаєв пропонує визначати коефіцієнт успіху комунікацій [68, с. 165–166], який підходить і до оцінки комунікаційної діяльності підприємств споживчої кооперації (1.8):

$$K_{\text{усп.к.}} = \frac{З}{SP}, \quad (1.8)$$

де  $K_{\text{усп.к.}}$  – коефіцієнт успіху застосування комунікацій;

$Z$  – кількість осіб, яких спонукало до придбання товарів/послуг певне комунікаційне звернення;  
 $SP$  – сукупність переглядів.

Пропонується також для визначення ефективності комунікацій підприємств споживчої кооперації використовувати модель ADMOD. Ця модель базується на визначенні зв'язку між витратами на комунікаційне звернення і будь-яким його результатом (придбання товарів/послуг, зміна ставлення споживачів до іміджу підприємства тощо). У такій моделі [68, с. 165–166] увагу спрямовано на зміну переконання чи рішення споживача, які комунікаційні заходи покликані прискорити (1.9):

$$Y_{si} = \sum_{Z_i=1}^n W_s a_s(Z_i) F(Z_i) N, \quad (1.9)$$

де  $Y_{si}$  – вартість заходів комплексних маркетингових комунікацій, спрямованих на окремого потенційного споживача і в сегменті  $s$ ;

$W_s$  – вартість бажаного результату, тобто перспектива його досягнення у сегменті  $s$ ;

$a_s(Z_i)$  – функція повторів для фіксації впливу джерела маркетингових комунікацій;

$F(Z_i)$  – довільна величина, що відображає кількість експозицій, отриманих окремим споживачем  $i$  згідно з графіком показу комунікаційного звернення;

$N$  – загальний розмір сегменту  $s$ ;

$n$  – величина групи, що досліджується в сегменті  $s$ .

За постійного (чи періодичного) подання матеріалів ефект від застосування одних комбінацій маркетингових комунікацій накладається на подальший ефект інших комунікацій. Тому, ефект комплексу маркетингових комунікацій [68, с. 177] можна визначити наступним чином (1.10):

$$\Delta\Pi_p = \left( \frac{(Q_2 - Q_1)}{Q_1} \right) \cdot 100 \%, \quad (1.10)$$

де  $\Pi_p$  – відсоток зростання обсягу продажу товарів/послуг внаслідок здійснення заходів комплексу маркетингових комунікацій;

$Q_1, Q_2$  – обсяг продажу товарів/послуг до та після реалізації комунікаційної кампанії.

Оцінку ефективності маркетингової комунікаційної діяльності підприємств проводити комплексно, у такій послідовності:

I етап – ситуаційний аналіз комунікаційної діяльності підприємства;

II етап – встановлення планових величин і стандартів. Визначається необхідний комунікаційний інструментарій для кожної групи товарів/послуг, кожного цільового сегменту ринку;

III етап – визначення розміру витрат, необхідних для бажаного ефекту комунікацій;

IV етап – розрахунок економічного та комунікативного ефекту від застосування комунікаційного інструментарію;

V етап – вимірювання фактично досягнутих результатів за певний період (тиждень, місяць, квартал, рік);

VI етап – порівняння отриманих результатів (ефектів) з плановими величинами та витратами;

VII етап – аналіз комунікативної та економічної ефективності комплексних маркетингових комунікацій.

Таким чином, для оцінювання ефективності застосування системи маркетингових комунікацій підприємству слід враховувати стратегічне та тактичне планування даної діяльності, визначення факторів та ресурсів, що формують проведення необхідної комунікаційної діяльності, дослідження всіх можливих ефектів використання кожного комунікаційного інструменту окремо та у поєднанні. Причому, в такій діяльності варто застосовувати комплексний підхід для отримання найбільшого ефекту.

## **РОЗДІЛ 2. ПІДПРИЄМСТВА СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ В РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **2.1. Соціально-економічна сутність системи споживчої кооперації**

Слово «кооперація» (від лат. cooperatio) означає співробітництво. Одночасно, більш точний переклад визначає, що кооперація також трактується як спільна праця або сумісна діяльність людей у будь-якій сфері суспільного життя. Історично кооперація як організаційна система існувала у вигляді об'єднань окремих господарств на релігійних, класових чи корпоративних засадах і носила споживчий характер, тобто формувалася на господарській співпраці з метою задоволення життєвих потреб її членів.

За визначенням відомого діяча в системі споживчої кооперації України, провідного сучасного науковця С. Бабенка, сутність кооперації більш повно може бути визначено тільки з точки зору її як форми організації праці, економічної і соціальної системи [7, с. 9–11].

Як форма організації праці кооперація являє собою об'єднання людей для сумісної діяльності на кооперативних принципах з метою досягнення загальних цілей і соціального захисту та передбачає:

- функціональну єдність і узгодженість суспільно організованої і суспільно корисної діяльності;
- стійку форму праці, спільну діяльність або співробітництво, яке утворюється та функціонує у всіх видах кооперації;
- внутрішні зв'язки і інтереси, які обумовлюють високий ступінь демократії і взаємодопомоги її членів.

За своєю природою кооперація є соціально-економічним явищем, що відповідно формує і її зміст.

Економічна сутність кооперації виражається в різноманітних видах господарської діяльності кооперативів, які створюються і функціонують у промисловості, сільському господарстві, житловому будівництві, на транспорті, в торгівлі, сфері побутових,



соціальних, культурних, наукових, інформаційних та фінансово-кредитних послуг.

Соціальна сутність кооперації пов'язана із соціальним середовищем її виникнення і передбачає пошук соціальних гарантій, соціального захисту малозабезпечених людей, які об'єднуються для досягнення соціальних цілей. Ще у XIX ст. із розгортанням процесів індустріалізації та демократизації життя, формуванням відкритого суспільства, маючі на меті самодопомогу та захист своїх інтересів виробники та споживачі створили перші об'єднання – кооперативи із статусом юридичних осіб.

Нині кооперація у 120 країнах світу налічує понад 800 млн членів споживчих товариств і спілок і на період до 2015 року за даними Міжнародного кооперативного альянсу досягне 1 млрд. осіб. Таким чином, не менше 20 % дорослого населення в майбутньому буде пов'язане з діяльністю кооперації.

Згідно з визначенням XXXI конгресу Міжнародного кооперативного альянсу (МКА), який відбувся у 1995 році, кооператив – «це автономна асоціація осіб, які добровільно об'єдналися з метою задоволення своїх економічних, соціальних та культурних потреб і прагнень шляхом створення підприємств на правах спільного володіння та демократичного управління».

Система кооперації базується на визнаних міжнародних кооперативних принципах (добровільність і відкрите членство, демократичний членський контроль, економічна участь членів, автономія і незалежність, освіта, підвищення кваліфікації, інформація, співробітництво між кооперативами, турбота про громаду), запровадження яких забезпечує ідентичність і унікальність кооперативів.

Основні концептуальні положення кооперації формують її основні риси:

- наявність колективної власності в співтоваристві, на основі якої ведеться спільна господарська справа;
- демократичний характер об'єднання, наявність умов, за яких кожен його член може проконтролювати, як реалізуються можливості його власності в економічному житті, скласти уявлення про господарський стан кооперативу;

- соціальна спрямованість кооперації, що свідчить про діяльність кооперативу в інтересах своїх членів, на їх благо та спрямованість на захист виробника або споживача, представника певної соціальної групи населення.

Кооперація як система є однією з складових національної економіки України поряд з приватним та державним секторами. В період трансформаційних процесів її роль значно зросла, чому сприяли умови і передумови, які створилися в національній економіці, соціальній сфері, політичній системі:

- десоціалізація, яка значно послабила соціальний захист і підтримку населення та сприяла прагненню економічно активного населення до кооперації;

- активна державна політика розвитку малого бізнесу, вільного підприємництва в умовах відсутності у більшості населення капіталу постали головним орієнтиром населення на кооперативну допомогу;

- реструктуризація економіки, роздрібнення господарств, реформування земельних відносин, зростання конкуренції серед інших організаційних форм;

- розподіл праці, спеціалізація господарюючих суб'єктів, територіальна концентрація виробництва створюють перспективу інтеграції і кооперації;

- зростання безробіття, зниження рівня зайнятості населення, відсутність соціального захисту, чому можливо запобігти через кооперацію [7, с. 19–20].

У сучасній національній економіці функціонує чотири типи кооперативів – виробничі, обслуговуючі, споживчі і багатофункціональні, які об'єднують великий перелік їх видів у різних секторах економіки та соціальній сфері.

Найпоширеніше розповсюдження кооперативи отримали в сільському господарстві, виробництві, житловому будівництві, торгівлі, транспортній галузі, сферах побутових, соціально-культурних та фінансово-кредитних послуг. Що стосується сфери споживання, то тут на низовому рівні функціонують споживчі кооперативи, як ідентичні, але не тотожні кооперативам,

оскільки мають ряд особливостей, обумовлених характером їх діяльності.

По-перше, споживчі кооперативи (надалі – товариства) поєднують контингент пайовиків, переважно у територіальних межах, які збігаються з адміністративним поділом.

По-друге, споживче товариство є багатопрофільною і багатофункціональною структурою, яка включає крім торговельної діяльності, заготівлі, громадське харчування, виробництво та інші.

По-третє, в споживчому товаристві трудова участь своїх членів не обов'язкова [7, с. 16].

Незважаючи на вказані особливості, споживчі товариства зберігають кооперативну ідентичність, оскільки функціонують на тих же принципах, що й кооперативи.

Завдання споживчої кооперації полягає у задоволенні потреб і прагнень людей як споживачів та захисті їх економічних інтересів.

Споживча кооперація є органічним структурним елементом нової економічної системи, що формується в незалежній Україні. Українська споживча кооперація є членом Міжнародного кооперативного альянсу, отже, як і переважна більшість кооперативних організацій держав Східної Європи, вона переживає етап глибоких трансформаційних процесів.

Саме організації та підприємства системи споживчої кооперації, розміщені на всій території країни, були і залишаються одним з дієвих посередників на сільському споживчому ринку. В період планово-централізованої економіки споживча кооперація була єдиною ринковою структурою в економічній системі країни. Внаслідок впливу загальних економічних відносин на кооперативний сектор економіки, споживча кооперація була також централізованою системою. Незважаючи на цей фактор, економічна система споживчої кооперації бувшого СРСР формувалася і функціонувала на принципах самофінансування та самоокупності, отже визначалася як динамічно розвинута система. Саме тому споживча кооперація була єдиним видом ринкової структури з усіх форм кооперативного руху, інші види

кооперативів зникли, оскільки не змогли функціонувати в умовах планово-централізованої економіки.

До початку 90-х років в Україні нараховувалося 1 505 споживчих товариств, що становило 21,4 % від усіх підприємств споживчої кооперації бувшого СРСР. Структура споживчої кооперації України на початку 90-х років була однією з розвинутих і динамічних. Частка товарообороту споживчої кооперації в загальному товарообороті державної і кооперативної торгівлі становила 28,2 %, а в Україні – 30 %. Отже, споживча кооперація була на початку 90-х років однією з найбільших галузей економіки, яка завжди здійснювала свою діяльність на ринкових засадах.

Економічні і соціальні перетворення в суспільстві, зумовлені переходом до ринкових відносин, суттєво вплинули на діяльність підприємств споживчої кооперації. Поточний період розвитку ринку вважається перехідним і має тенденцію до постійних змін. Загострення конкурентної боротьби внаслідок появи великої кількості нових господарських утворень та проникнення іноземних фірм привели до втрати підприємствами споживчої кооперації традиційних регіональних, переважно сільських ринків збуту, можливості продажу традиційних товарних груп. Вже на сучасному етапі і в перспективі вони змушені відновлювати свої позиції і відшуковувати нові цільові ринки та ніші на них.

Сьогодні споживча кооперація України – це добровільне об'єднання громадян для спільного ведення господарської діяльності. Вона об'єднує майже 800 тисяч пайовиків. Головним керуючим органом системи виступає Центральна спілка споживчих товариств (Укоопспілка) до складу якої входять: Кримська республіканська спілка споживчих товариств, 21 облспоживспілка, 228 районних спілок споживчих товариств, 200 районних споживчих товариств, 1933 сільських споживчих товариств, 170 райкоопзаготпромів, 506 ринків тощо.

Важливою особливістю споживчої кооперації, що визначає її перед іншими комерційними структурами та суб'єктами ринку є унікальна природа системи, яка поєднує в собі суспільну та господарсько-фінансову діяльність соціально орієнтованої сис-

теми, що будується на кооперативній ідеології і культурі, принципах і цінностях кооперації, нормах моралі у бізнесі та взаємовідносинах. Саме соціально орієнтована сутність системи споживчої кооперації і визначає її соціальну місію, яка полягає у наступному:

- пайовик є власником, керівником та членом споживчої кооперації;
- пропаганда ідей кооперації і кооперативних принципів;
- освіта пайовиків та членів споживчої кооперації;
- формування нових робочих місць;
- створення умов для розвитку власного приватного господарства;
- залучення до роботи в системі молоді.

У квітні 1992 року був прийнятий Закон «Про споживчу кооперацію», який встановив її правовий статус, законодавчо закріпив незалежність і самостійність системи як масової громадсько-господарської організації. А головне – держава визнала право власності споживчої кооперації і виступила гарантом її недоторканості. У 1992 році Укоопспілка вступила до складу МКА і стала повноправним членом даної міжнародної організації.

Споживча кооперація, як багатогалузева система, виконує функції, що пов'язані з такими аспектами:

- задоволення потреб членів споживчих товариств і спілок, іншого населення шляхом широкої реалізації товарів народного споживання;
- закупівлею аграрної продукції у різних товаровиробників з послідуочим зберіганням, переробкою її та реалізацією через роздрібну торговельну мережу;
- організацією виробництва продуктів харчування та непродовольчих товарів з сільськогосподарської сировини;
- наданням сільському населенню різноманітних послуг виробничого та побутового призначення.

Незважаючи на те, що кооперація традиційно вважається політично нейтральною сферою діяльності, політичний фактор завжди негативно впливає на міжнародний кооперативний рух.

Безперечно, що зміна влади в Україні позитивно позначається на національній кооперації і споживчій кооперації зокрема. Для цього є об'єктивні передумови.

По-перше, вільне суспільство саме собою створює нові сприятливі умови для розширення кооперативної діяльності. По-друге, зростає роль кооперації як інституту громадянського суспільства. По-третє, нові політичні умови не дозволяють політичним партіям і рухам використовувати кооперацію у своїх інтересах, як це не раз бувало в історії української держави.

Незважаючи на те, що кооперація за свою майже 200-літню історію поширилася на всі галузі економічного життя, споживча кооперація залишається однією з найпопулярніших і найпоширеніших у світі.

За своєю природою споживча кооперація є соціально-економічною системою, мета якої полягає у реалізації як соціальних, так і економічних завдань (ст. 11 Закону «Про споживчу кооперацію»). За своїм змістом споживча кооперація виступає важливою формою господарювання, яка побудована на кооперативній формі власності та діє на підставі принципів, притаманних ринковій економіці з урахуванням її соціальної складової.

За своїм змістом – це важлива форма господарювання, яка визначається можливістю реалізувати право громадян на продуктивну і творчу працю та отримання доходів залежно від кількості та якості праці, внеску в кінцеві результати діяльності кооперативу.

Стрімкий розвиток конкурентного середовища в Україні, нестійкі позиції споживчої кооперації, які підтверджуються економічними показниками діяльності господарюючих суб'єктів системи, потребує деякого переосмислення її економічної сутності. Тобто, виникла проблема, зміст якої полягає у невідповідності мікросередовища споживчої кооперації сприйняттю її економічних принципів ринковим середовищем.

Теоретичні положення щодо економічної і соціальної сутності споживчої кооперації, дослідженню яких присвятили свої наукові праці провідні теоретики і практики С. Бабенко, В. Геєць, Я. Гончарук, П. Саблук, С. Гелей та інші, дозволили

визначити стійку позицію більшості українських науковців, за якою вони акцентують увагу на її соціальних функціях, залишаючи поза дослідженням необхідність кардинального перегляду її економічної сутності.

По-перше, економічна сутність споживчої кооперації визначається основними видами діяльності її суб'єктів, а це – торгівля, громадське харчування, заготівельно-закупівельна діяльність, виробництво товарів, надання послуг, транспортне обслуговування, освітянська діяльність, санаторно-курортне і медичне обслуговування тощо.

По-друге, економічні функції споживчої кооперації, сутність яких викладена у законодавчих та нормативних документах, деяких концептуальних розробках науковців, мають наступний зміст: добровільне демократичне об'єднання людей або організацій, що мають спільні соціально-економічні інтереси і погоджуються співпрацювати задля їх реалізації; корпоративна власність, яка створюється за рахунок об'єднаних коштів своїх членів без залучення державних; забезпечення матеріальних потреб членів споживчих товариств і спілок; незалежність і самостійність її членів у прийнятті рішень, виборі виду діяльності без значних обмежень; ефективне функціонування в умовах різних типів економіки; об'єднання підприємств особливого типу, які працюють на неприбутковій основі з метою задоволення економічних і соціальних потреб своїх членів; багатокладність та розширення масштабів економічної діяльності; дотримання принципів ринкової економіки із застосуванням ринкових методів господарювання та конкурентної боротьби; розвиток підприємницьких рис та ринкової активності.

Для порівняння наведемо економічні функції категорії малий та середній бізнес (надалі – МСБ), до складу якого віднесені і інші види кооперативів, які полягають у: збільшенні ринкової частки підприємства; регулюванні асортиментної політики; підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції та послуг; формуванні товарного бренду; сприянні зменшенню витрат виробництва та їх швидкої окупності.

Наведена економічна роль МСБ ні в якій мірі не постає протиріччям для підприємств споживчої кооперації.

Не менш важливе значення в процесі порівняння підприємств споживчої кооперації і МСБ належить визначенню їх соціальних функцій, які за результатами досліджень автора мають значні відповідності, а отже, відіграють важливу роль у розвитку українського суспільства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Порівняльна характеристика соціальних функцій підприємств споживчої кооперації та інших суб'єктів МСБ**

<b>Соціальні функції на макрорівні</b>	
<b>підприємства споживчої кооперації</b>	<b>підприємства інших форм власності</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення соціальної підтримки і соціального захисту широких верств населення;</li> <li>– органічне поєднання особистих,</li> <li>– колективних та суспільних інтересів;</li> <li>– участь членів споживчої кооперації в управлінні діяльністю системи;</li> <li>– створення умов для розвитку індивідуальних господарств населення;</li> <li>– створення нових робочих місць;</li> <li>– освіта пайовиків та членів споживчої кооперації;</li> <li>– залучення до роботи в системі молоді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вирішення проблеми зайнятості, подолання прихованого безробіття;</li> <li>– зростання рівня соціальної захищеності робітників;</li> <li>– максимальне та своєчасне задоволення потреб споживача;</li> <li>– народження нової соціальної верстви населення;</li> <li>– створення робочих місць;</li> <li>– задоволення потреби людини у спілкуванні через сферу послуг;</li> <li>– сприяння вихованню нових підприємців, розвитку підприємницьких рис</li> </ul>

Отже, ринкова орієнтація споживчої кооперації ні в якій мірі не викреслює такі функції і для підприємств системи, вони тільки акцентують увагу на необхідності їх сприйняття.



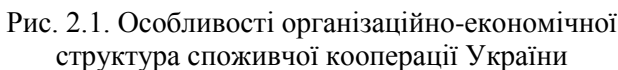
Згідно до ст. 3 Закону «Про кооперацію» кооперативи за своєю генеалогічною природою та визначеною метою є споживчими господарствами, за методами досягнення цілей – підприємницькими структурами, а за способами розподілу прибутку – споживче об'єднання.

Адаптація вітчизняної споживчої кооперації до нових ринкових умов вимагає надання максимальної економічної самостійності кооперативним підприємствам і організаціям. Одним із результативних процесів такої адаптації постають структурні перебудови господарських організацій у самостійні господарські суб'єкти, створення госпрозрахункових відособлених підрозділів. Такі підрозділи мають відокремлене майно, розрахунковий рахунок, є платниками податків, мають окремий баланс, самостійно здійснюють господарську діяльність.

Створення понад 3,5 тис. самостійних госпрозрахункових відособлених підрозділів на базі магазинів, їдалень, виробництв споживчої кооперації свідчать про економічну самостійність і диверсифікацію кооперативної діяльності. Підтвердженням тому є основні положення функціонування кооперативної системи споживчої кооперації, наведені у монографії С. Бабенка [7, с. 152], за якими визначено, що незважаючи на першочергову спрямованість основної мети споживчої кооперації на задоволення потреб у споживанні товарів широкого асортименту, організаційна побудова системи містить чотири функціонально відокремлені підсистеми: госпрозрахункові роздрібні торговельні об'єднання, госпрозрахункові об'єднання підприємств харчування, райкоопзаготконтори і райкоопзаготпроми, госпрозрахункові об'єднання кооперативної промисловості, орієнтованих на виконання різноманітних функцій і завдань у межах єдиної кооперативної системи (рис. 2.1).

Структурні особливості споживчої кооперації полягають у наявності як споживчих, так і виробничих та комерційних підсистем.

У наведеній структурній системі виокремленні госпрозрахункові об'єднання підприємств роздрібною торгівлі виконують споживчо-комерційну функцію, яка полягає у задоволенні потреб сільського споживача і одночасному прагненню до збільшення обсягів реалізації товарів.



Заготівельно-закупівельні підприємства, що також виокремленні у госпрозрахункові об'єднання, першочергово орієнтуються на закупівлю продукції і сировини, маючи на меті її подальшу часткову переробку та реалізацію, що визначає такий процес як комерційно-виробничу функцію з урахуванням її споживчого спрямування.

Одночасно госпрозрахункові об'єднання кооперативної промисловості виконують споживчо-виробничу функцію, яка полягає у виробництві широкого асортименту споживчих товарів, серед яких понад 98 % становлять продовольчі товари і близько 2,0 – непродовольчі.

В поданій схемі необхідно виокремити сільські споживчі товариства, основним видом діяльності котрих залишається торгівля з її комерційною функцією і підрозділи з надання послуг населенню. Виробнича діяльність визначається порівняно обмеженими розмірами та здійснюється тільки в межах первинної переробки сільськогосподарської сировини і виробництва продуктів харчування за наявності цехів малої потужності.

Таким чином, специфіка споживчої кооперації полягає у одночасній наявності в системі організацій, які за своєю економічною природою виконують тільки споживчу функцію і є неприбутковими; і госпрозрахункових підприємств, діяльність яких направлена на виконання споживчих, виробничих та комерційних функцій.

Результати аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємств споживчої кооперації свідчать про їх широку галузеву підпорядкованість (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні показники господарської діяльності підприємств споживчої кооперації України за 2006–2009 рр.\***

Галузева підпорядкованість підприємств	Кількість підприємств, од.		Обсяги реалізації (виробництва) продукції, млн грн		Усереднений показник реалізації на 1 підприємство, тис. грн		Середній розмір прибутку на 1 підприємство, тис. грн	
	2006	2009	2006	2009	2006	2009	2006	2009
Підприємства роздрібної торгівлі	14 653	11 340	2 947,9	3 984,2	201,2	351,3	2,0	2,7

Продовж. табл. 2.2

Галузева підпорядкованість підприємств	Кількість підприємств, од.		Обсяги реалізації (виробництва) продукції, млн грн		Усереднений показник реалізації на 1 підприємство, тис. грн		Середній розмір прибутку на 1 підприємство, тис. грн	
	2006	2009	2006	2009	2006	2009	2006	2009
Підприємства харчування	4 873	3 709	516,8	675,0	106,1	182,1	0,6	1,2
Виробничі підприємства	798	469	427,3	529,2	535,4	1 128,4	7,6	14,3

**Примітка.** \* Визначено автором за даними Центральної спілки споживчих товариств України.

Разом з цим, необхідно визнати, що результативність діяльності споживчої кооперації полягає у сукупному прибутку, отриманому системою від прибуткової діяльності підприємств усіх її галузей з метою його подальшого розподілу між членами кооперативного об'єднання.

Приватні підприємства МСБ отриманий прибуток перерозподіляють таким чином: на виплату заробітної плати її робітникам з подальшою можливістю задоволення ними власних потреб чи накопичення власних коштів; на подальші інноваційні процеси у бізнесі; на задоволення соціальних нужд підприємства, працівників і суспільства в цілому. Одночасно, в МСБ не завжди наймані працівники в повній мірі володіють інформацією щодо напрямів розподілу прибутку та відповідності отриманої заробітної плати виконаній ними роботі.

У споживчій кооперації отриманий прибуток в першу чергу йде на задоволення потреб членів об'єднання; на виплату у вигляді бонусів в залежності від пайового внеску; на підтримку і розвиток збиткових галузей і підприємств; на задоволення соціальних потреб всіх членів кооперативу. Інформація, яку

отримують члени кооперативного об'єднання щодо розподілу і розміру прибутку заздалегідь оговорюється у статуті, є достовірною і доводиться до кожного пайовика системи.

Споживча кооперація, організації і підприємства якої є суб'єктами ринкових процесів здійснює свою діяльність на підприємницьких засадах, що витікає з нормативних і регулюючих документів споживчої кооперації України. Так, Стратегія розвитку споживчої кооперації України на період до 2015 р. утримує основні положення щодо впровадження ринкових засад і методів господарювання на підставі поєднання кооперативних і підприємницьких принципів з механізмом функціонування споживчої кооперації. В даному документі визначено, що організація господарської діяльності повинна базуватися на основі оренди, лізингу, посередництва та передбачати участь споживчих товариств і спілок у створенні акціонерних товариств, корпорацій, асоціацій, концернів, консорціумів тощо.

Підприємництво виступає мотиваційною складовою в процесі господарської діяльності будь-якого підприємства, яке функціонує в ринковому середовищі, і одночасно сприяє зменшенню ризику у бізнесовій діяльності.

Підтвердженням економічної сутності підприємництва є його визначення у статті 1 Закону України «Про підприємництво», в якій підприємництво визнається як безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг із метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності, у порядку, встановленому законодавством. У свою чергу, підприємництво може здійснюватися на рівні всього підприємства, незалежно від його розміру та форми власності. В цьому випадку воно визначається як загальнофірмова підприємницька діяльність (рис. 2.2). У тому ж випадку, коли формується підприємницька думка окремих працівників, її визначають як внутрішньофірмове підприємництво.

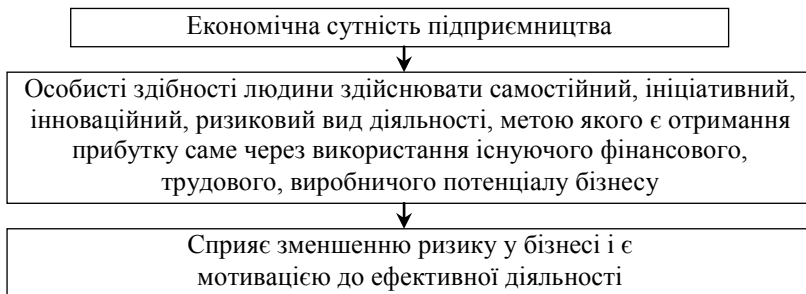


Рис. 2.2. Економічна сутність поняття «підприємництво»

Наведені риси підприємництва притаманні і працівниками споживчої кооперації.

Сьогодні основні пріоритети і стратегічні напрями діяльності системи споживчої кооперації в Україні повинні ґрунтуватися на засадах кооперування, як форми соціально-економічної самоорганізації громадян, і включати наступні принципи:

- декомерціалізація та повернення до соціальних цілей і завдань;
- безприбутковість, демократичність управління;
- збереження і примноження кооперативних засад і традицій;
- відкритість до інновацій та впровадження нових ефективних форм і методів господарювання;
- системне поєднання кооперативних засад з підприємницькими ініціативами – структурна єдність соціального й господарського менеджменту;
- розвиток принципу конкуренції у системі управління кооперативною власністю та створення альтернативних кооперативних об'єднань громадян (наприклад, створення на пайових засадах сільських споживчих кооперативів поза межами Укоопспілки).

## **2.2. Потенціал розвитку споживчої кооперації України**

Економічні і соціальні перетворення в суспільстві, зумовлені переходом до ринкових відносин, суттєво вплинули на діяль-

ність підприємств споживчої кооперації. Поточний період розвитку ринку вважається трансформаційним і має тенденцію до постійних змін. Загострення конкурентної боротьби внаслідок появи великої кількості нових господарських утворень та проникнення іноземних фірм привели до втрати підприємствами споживчої кооперації традиційних регіональних, переважно сільських ринків збуту, можливості продажу традиційних товарних груп. Вже на сучасному етапі і в перспективі вони змушені відновлювати свої позиції і відшукувати нові цільові ринки та ніші на них.

Така ситуація потребує поглибленого дослідження і оцінки конкурентного стану та тенденцій розвитку системи. Одночасно, як науковці, так і практики для визначення рівня розвитку та оцінки конкурентоспроможності підприємств застосовують лише стандартні методики аналізу, які переважно базуються на розрахунку кількості підприємств, чисельності персоналу, визначенні обсягів реалізованої продукції, фінансових показників діяльності тощо. Багато підприємств накопичили великий обсяг інформації про стан їх виробничо-господарської діяльності, володіють значними конкурентними перевагами на ринку, однак як їх оцінити з метою виявлення сильних і слабких сторін потенціалу в підприємства, як правило, не знають.

У зв'язку з цим гостро стоїть питання вибору інструментарію та інформаційного забезпечення процесу оцінки потенціалу розвитку споживчої кооперації, що дозволить у подальшому визначати внутрішні можливості та слабкі сторони системи, виявити приховані резерви з метою подальшого її розвитку.

У даному науковому дослідженні не передбачене визначення найбільш точного трактування сутності поняття «потенціал підприємства». Автор вважає за доцільне розглянути найбільш поширені методики оцінки потенціалу з метою подальшого адаптування їх до обраного об'єкта.

Наприкінці 1970–1980-х рр. з'явилась значна кількість публікацій, у яких поняття «потенціал» трактувалось по-різному. Слово «потенціал» у перекладі з латинської означає сила, міцність, а з погляду економіки – економічні можливості держави (групи держав), що можуть бути використані для забезпечення всіх її матеріальних потреб. У більшості праць відмічається

важливість вивчення проблеми оцінки потенціалу та вказується на існування значних розбіжностей у визначенні поняття «потенціал», його сутності, складу та співвідношення з іншими економічними категоріями (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Термінологічна сутність поняття «потенціал»**

Автор	Визначення	Видова категорія потенціалу
Велика Радянська енциклопедія [11]	Засіб, запаси, джерела, які є в наявності та які можливо мобілізувати, задіяти, використати для досягнення відповідних цілей, здійснення планів, вирішення відповідного завдання; можливостей окремої особи, суспільства, держави у відповідному напрямку	Загальне визначення
А. Берлін, А. Арязмов [9]	Ринковий потенціал являє собою максимально можливий обсяг реалізації при даному рівні забезпеченості ресурсами і є результатом використання виробничо-економічного потенціалу	Ринковий
Г. Мерзликіна, Л. Шаховська [46]	Потенційний попит на продукцію і частку ринку, яку посідає підприємство	Ринковий
А. Берлін, А. Арязмов [9]	Виробничо-економічний потенціал характеризується розмірами наявних у підприємства основних фондів і персоналу	Виробничо-економічний
Р. Маршуков [43]	Здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів	Економічний



Автор	Визначення	Видова категорія потенціалу
Е. Попов [63]	Максимальна можливість підприємства у використанні всіх передових наробітків в області маркетингу	Маркетинговий
В.Гончарук [18]	Здатність маркетингового середовища задовольняти потреби ринку у визначеному обсязі матеріальних благ	Маркетинговий
Г. Мерзликіна, Л. Шаховська [46]	Міра готовності, здатності, можливості підприємства, його маркетингової служби вчасно і якісно виконувати маркетингові функції, вирішувати намічені задачі; ступінь відповідності даного стану маркетингової служби тому станові, що потрібно для рішення поставлених задач	Маркетинговий
О. Ковтун [26]	Система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в галузі та досягнення інших стратегічних цілей підприємства; сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства	Стратегічний
І. Шипуліна [45]	Комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, еконо-	Інноваційний

Автор	Визначення	Видова категорія потенціалу
І. Шипуліна [45]	мічну тощо) приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації ринкових можливостей	Інноваційний

Узагальнюючи результати аналізу наукових положень щодо сутності поняття «потенціал» та методів його дослідження, сформулюємо такі висновки:

1) термін «потенціал» і його сутність як економічної категорії в більшій мірі є здобутком російської, української та інших соціалістичних економічних шкіл і течій;

2) у разі оцінки потенціалу підприємства до уваги беруться саме виробничі, економічні, фінансові, ресурсні можливості підприємства, за допомогою яких можна здійснювати ефективну діяльність, а також реалізувати його ринкові можливості;

3) найбільш змістовним і доречним щодо визначення оцінки потенціалу системи споживчої кооперації в Україні є підхід, що спрямований на визначення стратегічних вад і можливостей сектора економіки, який дозволить у подальшому не лише оцінити існуючі та потенційні риси системи, а також визначити перспективи її подальшого розвитку;

4) потребують подальшого доопрацювання та розроблення методологічних підходів до оцінки потенціалу, які ще не достатньо відпрацьовані та не мають постійної чіткої послідовної системи;

5) методики оцінки потенціалу авторів, праці яких досліджувалися нами, спрямовані на визначення стану та перспектив розвитку окремо взятого підприємства і не дають можливості оцінити потенціал розвитку галузі чи сектора економіки в цілому.

Тож очевидно стає необхідність розроблення теоретико-методологічних підходів до моделювання механізму оцінки потенціалу розвитку системи споживчої кооперації.

На нашу думку потенціал розвитку системи споживчої кооперації визначається взаємозалежністю та взаємодією чинників навколишнього середовища, які впливають на формування процесів його діяльності та розвитку, а також наявними виробничими, економічними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Як свідчить теорія та практика, при оцінці потенціалу підприємства необхідно пам'ятати, що розвиток його потенційних можливостей формує не тільки ефективну діяльність, а також конкурентний статус, що й необхідно покласти в основу методики оцінки потенціалу розвитку системи споживчої кооперації.

Оцінка потенціалу розвитку споживчої кооперації пов'язана з аналізом ринкових умов її функціонування та повинна охоплювати такий комплекс завдань: визначення чинників впливу на діяльність підприємств споживчої кооперації та сили впливу кожного з них; визначення системи показників, які можуть дати повне уявлення про потенційні можливості підприємств; аналіз показників у динаміці та їх взаємозв'язку. Ці показники дають можливість не тільки оцінити потенціал підприємств, а також визначити рівень його використання. До показників сукупного потенціалу системи економіки необхідно віднести показник загальної кількості підприємств, їх структури, параметри підприємств в абсолютному вимірі та відносних показниках щодо регіону. У процесі вивчення потенціалу підприємств системи споживчої кооперації необхідно проаналізувати зазначені показники та виявити загальні тенденції розвитку системи. Таким чином, процес дослідження, аналізу й оцінки потенціалу розвитку споживчої кооперації пропонуємо здійснювати за моделлю, яка наведена на рис. 2.3.

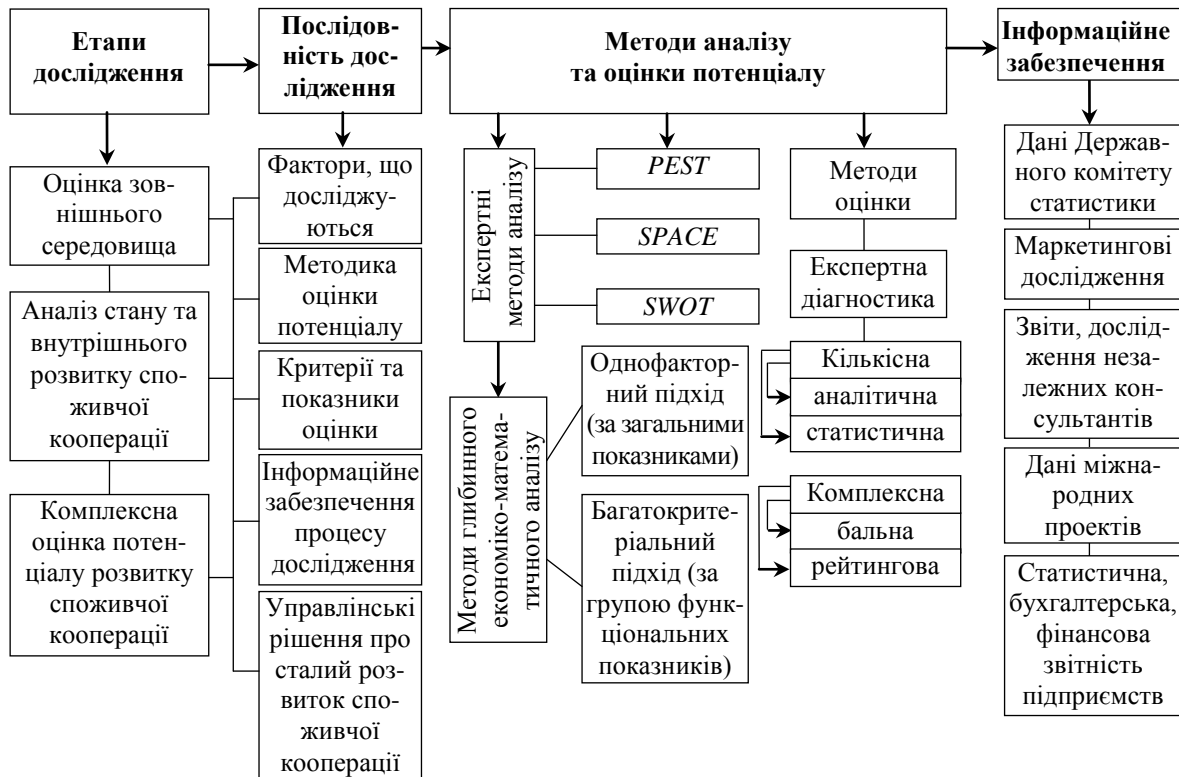


Рис. 2.3. Методологічна модель оцінки потенціалу розвитку споживчої кооперації

Дослідження потенціалу розвитку споживчої кооперації пропонується здійснювати за такими етапами, а саме:

- на першому етапі здійснюється оцінювання зовнішнього середовища (макро- та мікрооточення) та чинників, що впливають на розвиток системи;
- на другому етапі проводиться аналіз стану та тенденцій внутрішнього розвитку системи;
- третій етап передбачає визначення комплексної оцінки потенціалу системи та можливих перспектив його розвитку.

Отже, на першому етапі дослідження здійснюється оцінка чинників макрооточення, які в значній мірі впливають на функціонування та розвиток системи споживчої кооперації. За визначенням О. І. Ковтуна, «Макрооточення – це фактично сукупність факторів, які прямо не пов'язані з підприємством, але опосередковано впливають на формування його бізнесу та довгострокової прибутковості» [26, с. 67].

На нашу думку, макросередовище підприємств споживчої кооперації формується не тільки під впливом опосередкованих чинників, а саме визначений сектор економіки в значній мірі впливає на визначені фактори макрооточення, про що і йшла мова в попередніх публікаціях автора. Тому оцінка впливу макросередовища на систему споживчої кооперації полягає у визначенні можливостей (позитивних факторів зовнішнього середовища, які доцільно використати для зміцнення позицій сектора) і загроз (негативних факторів зовнішнього середовища, постійний контроль над якими зменшить їх вплив на розвиток галузі) [26, с. 69]. Отже, йдеться про стан і розвиток підприємницького середовища, яке і знаходиться під впливом відповідних макрофакторів.

З метою визначення можливого впливу різних факторів зовнішнього оточення, а отже для оцінки підприємницького середовища в Україні, з багатьох науково обґрунтованих методик доцільно застосовувати методику «PEST-аналізу», за якою фактори поділяються на чотири основні категорії: політико-правові, економічні, соціальні, науково-технічні. За допомогою «PEST-

аналізу» визначається зміст факторів зовнішнього оточення, що впливають на діяльність підприємства. Кожна з визначених категорій включає, в свою чергу, складові компоненти факторів, які характеризують стан макрооточення споживчої кооперації і впливають на її діяльність.

Фактори мікрооточення в нашому випадку об'єднані в дві найбільш впливові групи – розвиток системи споживчої кооперації та її конкурентне оточення. В цілому складові факторів макрооточення та послідовність їх аналізу наведені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Складові макрооточення, що підлягають аналізу

Складові компоненти обраних для аналізу факторів залежать від проблематики аналізу та досяжності необхідної для цього інформації. Визначення найбільш суттєвих факторів, які сприятимуть досягненню успіху, здійснюється за результатами оцінки експертів. Найбільш впливові фактори, на думку експертів, що досліджували макрооточення підприємств споживчої кооперації в Україні, наведені в додатку Г, табл. Г.1.

З метою визначення привабливості підприємницького середовища нами була використана методика Бостонської консалтингової групи, що базується на багатокритеріальному підході та передбачає комплексний аналіз зовнішніх факторів впливу на розвиток споживчої кооперації. Дана методика розроблена західними фахівцями та застосовується для узагальнення результатів аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища.

Запропонована схема оцінки зовнішнього середовища побудована на відомій методиці бальної оцінки факторного впливу, причому, на нашу думку, саме така система аналізу є доступною та не трудомісткою при визначенні привабливості підприємств споживчої кооперації. Пропонуємо адаптований підхід до здійснення такої оцінки.

При оцінці факторів за базові обираються ті, які, за визначенням експертів, найбільше впливають на стан і розвиток системи в Україні (дод. Г, табл. Г.1).

Вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значущість підприємницького середовища для подальшого розвитку споживчої кооперації.

Бальна оцінка формується за результатами оцінки впливу того чи іншого фактора на діяльність підприємств системи у відсотках за такою схемою:

Фактори	Вага (у %)	Оцінка в балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки (к. 4 = к. 2 к. 3)
1.....			
2.....			
3.....			
n.....			
Сума	100,0		

Комплексна оцінка впливу факторів на стан і розвиток зовнішнього підприємницького середовища розраховується за формулою:

$$K = \sum \frac{I_{fi...fn} \cdot B_{fi...fn}}{100}, \quad (2.1)$$

де  $K$  – комплексна оцінка впливу факторів;

$I_{fi...fn}$  – зважений показник (рангова оцінка) значущості факторів для розвитку підприємницького середовища;

$B_{fi...fn}$  – бальна оцінка факторів щодо інтенсивності їх впливу на розвиток підприємницького середовища.

Інтенсивність впливу фактора (у %) від 1 до 20 – відповідає 1 балу, від 21 до 40 – 2 бали, і так далі до 100 %. Причому рівень впливовості буде мати такі межі: 1 – слабкий, 3 – помірний, 5 – сильний. За результатами аналізу визначаються можливості та загрози підприємницького середовища, що впливають на стан і потенціал розвитку підприємств споживчої кооперації.

Другий етап визначення потенціалу розвитку споживчої кооперації передбачає аналіз стану внутрішнього розвитку сектора. Зважаючи на необхідність використання системного підходу до аналізу потенціалу (внутрішнього середовища) підприємницького середовища в межах системи, на підставі глибокого дослідження методів, що пропонуються в науковій літературі, найбільш доцільною визначено методика Бостонської консалтингової групи, що спирається на вивчення функціональних позицій діяльності (організація, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо).

Отже, пропонується такий зміст внутрішнього аналізу системи споживчої кооперації:

- аналіз організаційної структури бізнесу;
- аналіз функціональних компонент;
- визначення сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами.

З огляду на те, що кожна із внутрішніх функціональних складових у відповідній мірі впливає на формування потенціалу системи, здійснювати такий аналіз необхідно, визначаючи які з них характеризують сильні чи слабкі сторони його розвитку та дійсно можуть стати перевагою чи недоліком у процесі подальшого функціонування підприємств споживчої кооперації в Україні.

Зміст аналізу, в ході якого слід оцінити внутрішній потенціал розвитку споживчої кооперації, наведено на рис. 2.5, а чинники внутрішнього потенціалу споживчої кооперації, що підлягають аналізу, – у дод. Г, табл. Г.2.

Наведений вище перелік функціональних складових, необхідних для аналізу, обирається групою експертів з урахуванням потреб аналізу по кожному підприємству, сектору чи галузі.



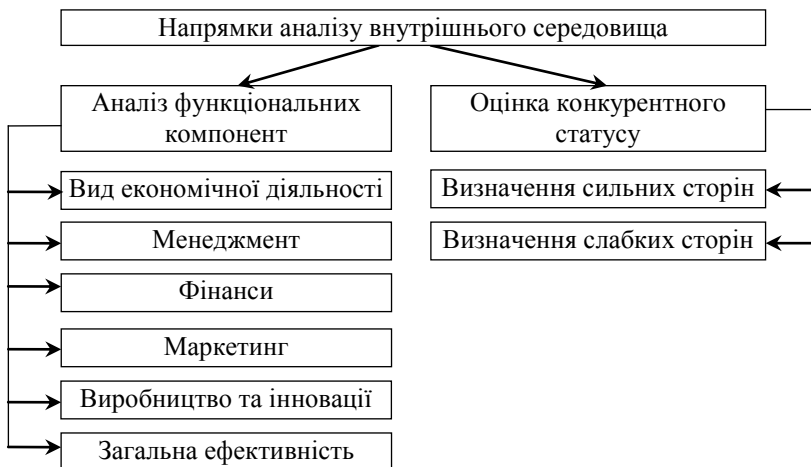


Рис. 2.5. Напрямки аналізу внутрішнього середовища споживчої кооперації

Оцінку внутрішнього потенціалу споживчої кооперації, як і її зовнішніх аспектів, доцільно буде здійснювати через розрахунок комплексного показника потенціальної сили системи у відповідному підприємницькому середовищі, який базується на багатокритеріальному підході. Такий показник рекомендується розраховувати за допомогою окремих функціональних складових компонент за схемою, що наведена в дод. Г, табл. Г.2. Кожна зі складових компонент аналізується за бальною оцінкою, шкала якої в нашому випадку коливається від 1 до 5 балів. Загальна оцінка внутрішнього потенціалу розвитку системи визначається як середньоарифметична бальна оцінка самого показника:

$$C = C_{ml...mn} + C_{fl...fn} + C_{rl...rn} + C_{bl...bn}, \quad (2.2)$$

де  $C$  – загальна оцінка внутрішнього потенціалу;

$C_{ml...mn}$  – бальна оцінка впливу факторів менеджменту на розвиток внутрішнього потенціалу системи;

$C_{fl...fn}$  – бальна оцінка впливу факторів фінансового стану на розвиток внутрішнього потенціалу системи;

$C_{rl...rn}$  – бальна оцінка впливу факторів маркетингу на розвиток внутрішнього потенціалу системи;

$C_{bl...bn}$  – бальна оцінка впливу факторів виробництва та інновацій на розвиток внутрішнього потенціалу системи.

Бальна оцінка факторів характеризує інтенсивність їх впливу на подальший розвиток внутрішнього потенціалу споживчої кооперації. До речі, як перелік факторів, що оцінюються, так і шкалу оцінок за кожною групою факторів, повинна визначати група експертів, порівнюючи їх із умовно-ідеальними характеристиками.

Інтенсивність впливу фактора визначається за 5-бальною шкалою, причому рівень впливу буде мати такі межі: 1 – слабкий, 3 – помірний, 5 – сильний.

За результатами аналізу визначаються сильні та слабкі сторони споживчої кооперації і зіставляються з даними про конкурентів на національному, регіональному рівнях, у межах виду економічної діяльності тощо.

На заключному етапі визначення перспектив розвитку споживчої кооперації за результатами комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснених за допомогою методу SWOT-аналізу, який дозволяє визначити зв'язки між слабкими та сильними сторонами, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, та на підставі експертної оцінки формуються перспективи розвитку споживчої кооперації.

Запропонований підхід до оцінки потенціалу розвитку системи споживчої кооперації рекомендується застосовувати у процесі дослідження на регіональному рівні, за окремими галузями діяльності, а також на рівні конкретного підприємства.

У разі використання даної методики можуть виникнути проблеми, які пов'язані із:

1) значною кількістю суб'єктів, що входять до складу досліджуваної групи;

2) неможливістю отримати ґрунтовну, достовірну статистичну та комерційну інформацію;

3) обмеженістю часу для проведення дослідження та розрахунків.

У такому випадку ми розглядаємо можливість проведення процесу оцінки потенціалу розвитку споживчої кооперації за допомогою SWOT-аналізу у спрощеній його формі на підставі експертних оцінок, опитувань, економічної та іншої інформації, яка публікується у доступних джерелах.

Інформаційною базою для оцінки потенціалу розвитку системи споживчої кооперації слугували:

- дані Державного комітету статистики України;
- дані ринкових маркетингових досліджень;
- дані наукових розробок фахівців з наряду дослідження діяльності споживчої кооперації;
- матеріали Міжнародного кооперативного Альянсу, опубліковані у оприлюднених звітах, результатах експертних опитувань, інформаційних бюлетенях тощо;
- матеріали статистичної, бухгалтерської звітності підприємств, що досліджуються.

Таким чином, дослідження стану та перспектив розвитку споживчої кооперації є достатньо складним процесом, який потребує не тільки наявності серйозного методичного інструментарію, але й ґрунтовної економічної, статистичної та експертної інформації.

Організації та підприємства системи споживчої кооперації, розміщені на всій території країни, були і залишаються одним з дієвих посередників на сільському споживчому ринку. В період планово-централізованої економіки споживча кооперація була єдиною ринковою структурою в економічній системі країни. Внаслідок впливу загальних економічних відносин на кооперативний сектор економіки, споживча кооперація була також централізованою системою.

Незважаючи на цей фактор, економічна система споживчої кооперації бувшого СРСР формувалася і функціонувала на принципах самофінансування та самоокупності, отже визначалася як динамічно розвинута система. Саме тому споживча кооперація була єдиним видом ринкової структури з усіх форм

кооперативного руху, інші види кооперативів зникли, оскільки не змогли функціонувати в умовах планово-централізованої економіки.

До початку 90-х років в Україні нараховувалося 1505 споживчих товариств, що становило 21,4 % від усіх підприємств споживчої кооперації бувшого СРСР. Структура споживчої кооперації України на початку 90-х років була однією з розвинутих і динамічних. Частка товарообороту споживчої кооперації в загальному товарообороті державної і кооперативної торгівлі становила 28,2 %, а в Україні – 30 %. Отже, споживча кооперація була на початку 90-х років однією з найбільших галузей економіки, яка завжди здійснювала свою діяльність на ринкових засадах.

Сьогодні споживча кооперація України – це добровільне об'єднання громадян для спільного ведення господарської діяльності. Організаційно ця система включає понад 1 900 сільських споживчих товариств; 419 споживспілок (товариств) районного і обласного рівня; 3 067 підприємств, які здійснюють заготівельно-виробничу діяльність; понад 12,0 тисяч роздрібних торговельних підприємств; 72 оптові торговельні бази; близько 4,0 тис. закладів ресторанного господарства; близько 500 ринків (табл. 2.4). Всі ці організаційні елементи взаємопов'язані і функціонують на загально визнаних міжнародних кооперативних принципах, які виступають індикаторами кооперативної ідентичності.

Таблиця 2.4

### Організаційні пропорції споживчої кооперації у 2000–2009 рр.

Організації і підприємства споживчої кооперації	Роки						2009 у % до 2000
	2000	2001	2005	2006	2008	2009	
Республіканські і обласні споживспілки	22	22	22	22	22	22	100,0
Районні споживспілки і товариства	450	453	441	433	419	411	91,3

Продовж. табл. 2.4

Організації і підприємства споживчої кооперації	Роки						2009 у % до 2000
	2000	2001	2005	2006	2008	2009	
Сільські споживчі товариства	1 408	1 485	1 879	1 915	1 911	1 880	133,5
Підприємства роздрібної торгівлі	27 824	24 635	16 348	14 653	12 057	11 340	40,7
Підприємства ресторанного господарства	8 200	7 546	5 510	4 873	3 905	3 709	45,2
Підприємства оптової торгівлі	188	154	126	92	72	70	37,2
Заготівельно-переробні підприємства	—	—	—	2 538	2 494	2 383	93,9*
Виробничі підприємства	1 944	1 659	833	798	535	469	24,1
Ринки	719	725	563	533	482	460	64,0
Підприємства з надання послуг	—	729	4 400	900	6 100	6 500	у 8 разів**

**Примітки.** \* Розраховано відносно 2006 р. у зв'язку з відсутністю даних за попередні періоди.

\*\* Розраховано відносно 2001 р, в якому рішенням Правління Укоопспілки сформовано напрям діяльності.

Соціальна структура споживчої кооперації охоплює близько 600,0 тис. членів-пайовиків, 72,8 тис. працівників, а також мережу об'єктів соціально-культурного призначення.

Важливою особливістю споживчої кооперації, що визначає її перед різними комерційними структурами та іншими суб'єктами ринку є унікальна природа системи, яка поєднує в собі суспільну та господарсько-фінансову діяльність, статус некомерційної організації, соціально орієнтованої системи, що будується на кооперативній ідеології і культурі, принципах і цінностях кооперації, нормах моралі у бізнесі та взаємовідносинах.

Оцінюючи потенціал розвитку споживчої кооперації, необхідно, в першу чергу, визначити, що багаторічний досвід діяльності підприємств і організацій системи на сільському споживчому ринку України сприяв формуванню в ній наступних особливостей.

**Перша особливість** – це споживачі (сегмент ринку), який кожне підприємство повинно спочатку визначити, вивчити його (здійснити маркетингові дослідження), а потім надати йому необхідних послуг.

Кооперативна діяльність спрямована не тільки на полегшення економічного і соціального стану членів-пайовиків, але й на задоволення матеріальних потреб населення, особливо це стосується сільського. Сегмент ринку, який обслуговує система споживчої кооперації України – більш ніж 15 млн. чоловік, що складає третину населення України, які проживають у 28 тис. населених пунктів. Підприємства споживчої кооперації понад 50,0 % промислової та продовольчої продукції реалізують у сільській місцевості. Питома вага споживчої кооперації України у 2009 році в загальному товарообороті становила 0,9 %, а з продажу продовольчих товарів – 6,2 % проти 7,3 % у 2003 році.

Особливість сегменту, який обслуговують підприємства споживчої кооперації полягає в тому, що основні споживачі послуг та товарів – це пайовики системи та виробники аграрної продукції. Вони є одночасно і виробниками і споживачами тієї ж продукції та послуг. Отже, для задоволення потреб споживача необхідно більш детально їх досліджувати, визначаючи напрямки обслуговування, які є найбільш пріоритетними для них.

**Друга особливість** – багатогалузева система, вона поєднує торговельну, виробничу, закупівельну діяльності, а також діяльність, що пов'язана з наданням послуг. Споживча кооперація України розвиває більш ніж 25 видів господарської діяльності у таких галузях, як: торгівля, заготівлі, виробництво, транспорт будівництво та деякі види послуг.

Торговельна діяльність системи споживчої кооперації нині є головною, де працює (разом з харчуванням) майже 70 тис. персоналу. На 1 січня 2010 року в системі споживчої кооперації

функціонує 15,1 тис. роздрібних підприємств, у тому числі 11,3 тис. магазинів з торговельною площею 932,8 тис. м<sup>2</sup>.

За період 2009 р. в цих підприємствах було реалізовано споживачам товарів на суму 3 984,2 млн грн, з яких 59,1 % реалізовано у сільській місцевості. За своєю структурою роздрібний товарооборот має тенденцію до збільшення в ньому частки непродовольчих товарів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка реалізації товарів підприємствами роздрібної торгівлі споживчої кооперації за 2000–2009 рр.\***

Показники	Од. вим.	Роки							Зміни (±) за 2009-2000 рр.
		2000	2001	2005	2006	2007	2008	2009	
Роздрібний товарооборот, всього	млн грн	1 576,5	1 656,1	2 610,3	2 947,9	3 331,3	3 887,0	3 984,2	+2 407,7
Оборот підприємств торгівлі	млн грн	1 283,4	1 331,0	2 130,4	2 431,1	2 310,1	3 215,0	3 309,2	+2 025,8
Питома вага реалізації: продовольчих товарів	%	90,4	89,9	87,7	84,5	84,7	84,5	86,5	–3,9
промислових товарів	%	9,6	10,1	12,3	15,5	15,3	15,5	13,5	+3,9
товарооборот ресторанного господарства	млн грн	293,1	325,1	479,9	516,8	604,7	672,0	675,0	+381,9
у т. ч. продукції власного виробництва	млн грн	156,6	170,3	273,6	277,9	330,1	362,9	369,4	+212,8
	%	53,4	52,3	53,0	53,8	54,6	54,0	54,8	+1,4

**Примітка.** \* Розраховано автором за даними Укоопспілки.

Головним завданням на даному етапі для торговельної галузі є створення сучасної конкурентоспроможної мережі магазинів – коопмаркетів та новітніх закладів харчування з широким

асортиментом товарів, лояльною ціновою політикою та високою культурою обслуговування.

Укоопспількою, науковцями вищих навчальних закладів системи разом із кооперативними організаціями Швеції в 2005 році була розроблена Концепція розвитку коопмаркетів в Україні. Результатом такої плідної співпраці практиків і теоретиків став стрімкий розвиток в на сільському ринку мережі магазинів, що здійснюють свою діяльність з використанням новітніх інформаційних та організаційних технологій.

Нині в системі уже створено і успішно діють близько 720 коопмаркетів. Це підприємства з торговою площею від 100 до 500 м<sup>2</sup>, місячним товарооборотом до 500 тис. грн і більше та кількістю асортиментних позицій товарів від 3 до 10 тисяч назв. Тільки за 2009 рік були введені в дію 211 коопмаркетів.

Важливу роль у діяльності системи займає ресторанне господарство, де працює понад 20 тис. чоловік. Станом на 1.01.2010 р. в сільській місцевості функціонує 3,7 тис. закладів харчування. Роздрібний товарооборот їх за 2009 рік становить 675,0 млн грн. Питома частка його в загальному обороті споживчої кооперації – близько 17 %. Обсяг випуску власної продукції у 2008 році становив 369,4 млн грн. Її реалізація за останні 5 років зросла в 1,7 рази, а питома вага становить 54,8 % (табл. 2.5).

На даний час в системі проводиться цілеспрямована робота по відновленню діяльності закритої мережі, відповідному перепрофілюванню закладів громадського харчування для надання максимальних зручностей споживачам, відкриттю спеціалізованої мережі молодіжних, вечірніх, дитячих кафе, музичних барів, ресторанів з концертною програмою, організації дискотек та інших розважальних заходів для забезпечення не лише харчування, а і створення умов для культурного дозвілля населення.

У системі споживчої кооперації України станом на 1.01.2010 року діяло 460 кооперативних ринки, що становить 17,4 % до їх загальної кількості в Україні. На ринках споживчої кооперації створено близько 300 тис. торговельних місць, з них 26,8 тис. (9 %) – безпосередньо для виробників сільськогосподарської продукції. Динаміка реалізації окремих сільськогосподарських



продуктів на ринках системи споживчої кооперації України наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції на ринках системи споживчої кооперації за 2003–2009 рр.\***

*(тис. тонн)*

Продукція	Роки			2009 р у % до			Середньо-річний темп змін
	2003	2007	2008	2009	2003	2008	
М'ясо, сало, птиця	96	96,2	82,5	78,6	81,9	95,3	88,3
Картопля	86,4	76,1	72,1	64,3	74,4	89,2	81,5
Овочі	151,2	134,1	131,4	121,5	80,4	92,5	86,2
Фрукти, ягоди	66,4	66,5	64,3	64,1	96,5	99,7	98,1

**Примітка.** \* Розраховано автором за даними Укоопспілки.

Особливості розвитку ринків, які є переважно змішаного типу, полягають у їх багатопрофільності, оскільки тут здійснюються і оптові і роздрібні операції, забезпечується обмін продукцією між регіонами, ціни на товари формуються на основі попиту і пропозицій, враховуються також і сезонні коливання обсягів реалізації товарів.

Виробничу діяльність в системі споживчої кооперації здійснює нині 469 виробничих підприємств, серед них – 133 хлібозаводи і пекарні; 48 підприємств з виробництва ковбас і копченостей; 55 худозабійних пункти; 12 консервних заводів; 15 підприємств з сушіння, соління та іншої переробки овочів і фруктів; 23 підприємства з виробництва безалкогольних напоїв; 43 – з переробки риби; 57 – з виробництва кондитерських виробів, 5 – з виробництва макаронних виробів, 40 – з виробництва непродовольчих товарів, тари, торговельного обладнання, будівельних матеріалів тощо. Нажаль, кількість виробничих підприємств

в системі різко зменшується. Так, у порівнянні із 2004 роком їх кількість зменшилась на 67,8 % [54].

Обсяги виробництва продукції (робіт, послуг) у діючих оптових цінах у 2009 році становили 529,3 млн грн, що на 46,7 % перебільшує відповідний показник у 2003 р.

Заготівельну діяльність в споживчій кооперації України у 2009 році здійснювали 144 заготівельних підприємства, 87 художобозабійних пунктів, 805 приймально-заготівельних та 1 347 магазинів-заготпунктів. Заготівельний оборот за 2009 рік становив 755,3 млн грн, що на 25,4 % більше ніж у 2006 році.

Останнім часом кооперативні організації активно проводять роботу з відродження сфери побутових та інших платних послуг, що є складовою соціальної інфраструктури на селі. Здійснено комплекс організаційно-технічних заходів. Насамперед, створено відповідні служби, забезпечено систему необхідною нормативно-правовою документацією та затверджено Програму розвитку сфери платних послуг споживчої кооперації.

Нині в сфері послуг діє 6,5 тисяч об'єктів з надання побутових послуг, серед них об'єкти з ремонту одягу, взуття, побутових приладів, меблів, перукарні, об'єкти ритуальних послуг, виготовлення ксерокопій і фото робіт, прання білизни, хімчистки, лазень, прокату товарів та інших. Обсяги надання платних послуг населенню організаціями споживчої кооперації за 2009 рік становив 680,4 млн грн, що на 13,0 % більше ніж у 2006 році.

Водночас кооперативними організаціями і підприємствами усіх галузей господарювання надаються послуги у відповідності до профілю їх роботи, а також ринкові, освітні, санаторно-оздоровчі житлові, ремонтно-будівельні, проектні та інші.

Отже, з позицій товару, ринкова діяльність підприємств споживчої кооперації має наступні особливості:

- наявність розгалуженої сучасної конкурентоспроможної мережі об'єктів торгівлі і закладів харчування;
- наявність діючої кооперативної оптової ланки (міжобласної, обласної, районної) для формування ресурсів товарів і централізованого постачання у роздрібну торговельну мережу;

- наявність власного виробництва, можливість самостійно формувати асортимент продукції;

- можливість здійснювати диверсифікацію діяльності, а отже і надання нових видів послуг, про що і свідчить прийняте у червні 2001 року Правлінням Укоопспілки рішення щодо розвитку сфери платних послуг населенню, серед яких такі – перукарські; з ремонту одягу, взуття, побутових приладів; технічне обслуговування автомобілів; обробка деревини, ремонт меблів; ритуальні та деякі інші.

**Третя особливість** з позицій цінової політики полягає у можливості самостійно формувати ціну на продукти власного виробництва, а також диференціювати її в залежності від попиту населення на товар, та від використання існуючої власної системи оптової торгівлі.

Існування в споживчій кооперації власної заготівельної, переробної та оптової галузей, а отже їх тісний взаємозв'язок з роздрібними підприємствами системи, дозволяє здійснити розподіл витрат на транспортування продукції між учасниками розподільчого процесу. Такий підхід надає можливості системі здійснювати перехід до вільного ціноутворення.

**Четверта особливість** пов'язана з системою розподілу – вона полягає у необхідності відродити існуючу до цього періоду розвинуту систему оптової торгівлі. І це дозволить використовувати так поширені в маркетинговому середовищі багатоканальні системи збуту (традиційні, вертикальні, горизонтальні, прямі, опосередковані), що сприятиме здійсненню кардинальних змін у функціонуванні роздрібної мережі.

У 2009 році оптову торгівлю у системі Укоопспілки здійснювали 92 оптових підприємства, серед них 45 універсальних міжрайонних оптових баз обласних споживспілок та Кримспоживспілки, 24 госпрозрахункових баз райспоживспілок та районних споживчих товариств, 13 баз і міжрайонних складів з торгівлі господарськими товарами, лісовими та будівельними матеріалами [44]. Загальна площа складської мережі споживчої кооперації станом на 1.01.2010 року становила 272, 7 тис. м<sup>2</sup>.

Протягом 2009 року обсяги оптового товарообороту зросли на 13 % і становлять близько 250 млн грн, а це відносно до роздрібного товарообороту системи становить 14 %. Через власну оптову ланку районних споживчих товариств завозиться у роздрібну торговельну мережу до 30 % товару [55].

Разом з цим збутова діяльність системи споживчої кооперації потребує значних змін, що, в першу чергу, визначається у відродженні повноцінних функцій кооперативної оптової ланки з формування ресурсів товарів і централізованого постачання роздрібної мережі.

Основними складовими маркетингу в оптовій торгівлі має бути налагодження взаємовигідних стосунків безпосередньо з товаровиробниками, здійснення виваженої цінової політики, надання роздрібним підприємствам широкого комплексу посередницьких та сервісних послуг.

Суттєвим в розподільчому комплексі також є питання щодо організації мерчандайзингу, яке передбачає формування широкого асортименту продукції в оптовому та роздрібному підприємствах, розміщення торгово-технологічного обладнання за прогресивними технологіями, організацію закупівель продукції у виробника. В системі споживчої кооперації є суттєвий досвід та кадровий потенціал комерційного апарату для вирішення зазначених питань.

**П'ята особливість** полягає в можливостях формувати власну комунікаційну політику. І тут необхідно відзначити наявність значного досвіду рекламної діяльності, а також організації ярмарок, конференцій, презентацій.

**Шоста особливість** – наявність кваліфікованого кадрового персоналу, існуючої тут науково-педагогічної бази, яка і сприятиме формуванню та адаптуванню його до вимог ринку шляхом підвищення кваліфікації

Підготовку фахівців для організацій споживчої кооперації здійснюють Львівська комерційна академія, Полтавський університет споживчої кооперації України, Вінницький кооперативний та Хмельницький кооперативний торговельно-економіч-

ний інститути, 14 кооперативних технікумів і 8 коледжів. У 2009 році підготовлено 3 498 спеціалістів і магістрів, 9 287 молодших спеціалістів, 423 кваліфікованих робітники.

На 1 січня 2010 року в системі Укоопспілки працювало 64,9 тис. осіб, з них 52,0 % становлять особи з повною базовою і неповною вищою освітою, 19,5 % – особи, що закінчили вищі навчальні заклади III–IV рівнів акредитації. Зі всього складу працівників системи споживчої кооперації 28,1 % мають спеціальну підготовку [55].

З метою оцінки потенціалу розвитку підприємств споживчої кооперації в межах впливу чинників макросередовища було проведено анкетне опитування керівників споживчої кооперації та представників МСБ.

Анкетне опитування керівників споживчої кооперації проводилось нами у квітні 2008 і в березні 2009 роках за підтримки Правління Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілки).

Об'єктом дослідження виступили переробні підприємства споживчої кооперації України, які здійснюють переробку сільськогосподарської сировини і виробництво продовольчих товарів.

Дослідження проводилися у формі глибинних інтерв'ю з експертами, у ролі яких виступили голови правлінь обласних, районних, сільських споживчих товариств (об'єднань), а також представників виробничих підприємств, а саме керівники підприємств та структурних підрозділів (дод. Д, табл. Д.1).

Опитуванням були охоплені 304 виробничих підприємства, розташованих у всіх регіонах України, але тільки 112 з них прийняли участь у відповіді. Таким чином, загальний розмір вибірки становить 36,8 % від загальної кількості виробничих підприємств споживчої кооперації, що відповідає Міжнародним стандартам значущості вибірки, прийнятим ESOMAR. Керівники підприємств і організацій визначили фактори макросередовища, що впливають на розвиток підприємств споживчої кооперації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати опитування керівників системи споживчої  
кооперації щодо головних проблем розвитку системи\***

<b>Характеристика значення</b>	<b>Усереднені дані за 2008–2009 рр., %</b>
Високий рівень оподаткування	80,4
Недосконалість законодавства	60,7
Недоброякісна конкуренція	57,1
Відсутність коштів	53,6
Висока плата за енергоносії	51,8
Перевірки державними структурами	32,1
Недостатність обладнання	26,8
Політична нестабільність	23,2
Бюрократичні процедури	21,4
Хабарництво	5,4
Криміналізація	3,6
Інше (низька кваліфікація кадрів чи її відсутність)	3,6

**Примітка.** \* Дослідження автора.

Соціологічне дослідження стану МСБ у Полтавській області проводились спеціалістами Полтавського університету споживчої кооперації України у вересні-грудні 2006 р. і у травні 2008 р. за підтримки обласної спілки підприємців Полтавщини у формі глибинних інтерв'ю з експертами. У ролі експертів виступили провідні спеціалісти виробничих підприємств Полтавської області, а саме керівники підприємств і структурних підрозділів. Усі ці підприємства виробляють продукцію для споживчого ринку (66,5 % з них – підприємства харчової, і тільки 33,5 % – легкої промисловості). Загальний розмір вибірки становив 52,2 % від загальної кількості підприємств переробної промисловості, що відповідає Міжнародним стандартам значущості вибірки, прийнятим ESOMAR. Результати опитування щодо стану бізнес середовища в Полтавській області наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Основні перешкоди для розвитку бізнесу  
в Полтавській області\***

<b>Причини, що стримують розвиток бізнесу</b>	<b>Усереднені дані за 2006–2008 рр., %</b>
Загальна політична ситуація	50,0
Регуляторні процедури	50,0
Макроекономічна ситуація	67,0
Втручання влади в бізнес	16,7
Інфраструктура	33,3
Кримінальний тиск	16,7

**Примітка.** \* Дослідження автора.

У межах даних обстежень, фактори, що формують макросередовище підприємств споживчої кооперації, обирались на підставі їх ранжування. А подальший розрахунок комплексного впливу чинників зовнішнього середовища здійснювався згідно запропонованої методики (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Комплексна оцінка впливу зовнішніх  
чинників на стан і розвиток підприємницького  
середовища в Україні у 2006–2009 рр.**

<b>Чинники макрооточення (за результатами опитування)</b>	<b>Вага (у %)</b>	<b>Оцінка в балах (від 1 до 5)</b>	<b>Зважена вели- чина оцінки <math>K = \frac{K_2 \cdot K_3}{100}</math></b>	<b>Іnten- сивність впливу</b>
Макроекономічна ситуація	75,00	5	3,75	Сильний
Стан законодавчої бази	60,70	5	3,04	Сильний
Стан конкурентного середовища	57,1	5	2,86	Середній
Державні органи управління	75,50	5	3,78	Сильний

Продовж. табл. 2.9

Чинники макрооточення (за результатами опитування)	Вага (у %)	Оцінка в балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $K = \frac{\kappa_2 \cdot \kappa_3}{100}$	Інтенсивність впливу
Інфраструктурне забезпечення ринку	33,30	3	1,00	Слабкий
Зовнішньоекономічна діяльність	50,00	2	1,00	Слабкий
Стан розвитку економіки	23,20	5	1,16	Слабкий
Купівельна спроможність населення	53,60	3	1,61	Слабкий
Динаміка та структура споживання	26,30	2	0,53	Дуже слабкий
Фінансова та кредитна політика щодо споживчої кооперації	80,40	5	4,02	Сильний
Рівень зайнятості населення	26,50	4	1,06	Слабкий
Рівень розвитку освіти	14,20	3	0,43	Дуже слабкий
Стиль життя	28,40	2	0,57	Дуже слабкий
Рівень інноваційного розвитку	26,80	4	1,07	Слабкий
Комплексна оцінка $K = \sum \frac{I_{fi...fn} \cdot B_{fi...fn}}{100}$			25,85	

Комплексна оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на потенціал розвитку підприємств споживчої кооперації становить 25,85 %, що свідчить про середній рівень їх впливу. Одночасно зменшення впливу деяких факторів досягається за рахунок особливостей діяльності споживчої кооперації, наявності розвиненої торговельної, виробничої і збутової мережі системи,



потужного кадрового потенціалу, а також значний досвід формування ринкових процесів, набутий за довгі роки діяльності.

Одним з найбільш доцільних методів маркетингових досліджень є метод оцінки потенційних можливостей підприємства, а саме – SWOT-аналіз. Виходячи із теоретичних засад SWOT-аналізу, в ході здійснення маркетингових досліджень, було здійснено формування позитивних та негативних рис, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що притаманні підприємствам споживчої кооперації.

На практиці під час проведення SWOT-аналізу в частині визначення зовнішніх можливостей і загроз застосовуються прийоми ранжування і бальної оцінки факторів. Для кожного з  $l$  факторів обирається бальна оцінка за 10-ти значною шкалою, за якою експерти оцінюють ступінь важливості факторів, які характеризують можливості ( $M_i$ ) і загрози ( $Z_i$ ), а  $i$  – порядковий номер фактора. Для обрання факторів застосовується два підходи:

1) визначаються тільки «парні» (протилежні за впливовістю) фактори, а отже їх кількість відповідає умові –  $M_i = Z_i$ ;

2) фактори  $M_i$  та  $Z_i$  можуть бути незалежними, а отже не мати «парного» значення.

За першим варіантом для кожної «пари» можливостей і загроз визначаються імовірності  $F_{M_i}$  та  $F_{Z_i}$  при дотриманні умови:

$$F_{M_i} + F_{Z_i} = 1, \quad (2.3)$$

де  $F_{M_i}$  – фактори, що формують зовнішні можливості;

$F_{Z_i}$  – фактори, що формують зовнішні загрози.

За другим варіантом умови  $F_{M_i} + F_{Z_i} = 1$ , не зберігаються, а кількість факторів може бути неоднакова. Одночасно, оцінка рівня впливу факторів визначається експертом не завжди об'єктивно.

Загальна оцінка можливостей ( $M$ ) і загроз ( $\mathcal{Z}$ ) розраховується за формулами:

$$M = \sum M_i \cdot F_{im}; \quad (2.4)$$

$$\mathcal{Z} = \sum \mathcal{Z}_i \cdot F_{iz}, \quad (2.5)$$

де  $M$  – зовнішні можливості для підприємства;

$\mathcal{Z}$  – зовнішні загрози для підприємства;

$F$  – оцінка імовірності впливу фактора (від 0,1 до 1);

$i = 1, 2, \dots, n$ .

Узагальнення процесу оцінки зовнішніх можливостей і загроз для підприємств споживчої кооперації рекомендується оформлювати у вигляді таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

#### Оцінка зовнішніх можливостей і загроз підприємства

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
фактори ( $n$ )	$M_i$	$F_{mi}$	$M_i F_{mi}$	фактори	$\mathcal{Z}_i$	$F_{zi}$	$\mathcal{Z}_i F_{zi}$
$n_1, \dots, n$				$n_1, \dots, n$			
<b>Разом</b> (узагальнений показник)	$\sum M_i$	–	$\sum M_i F_{mi}$	<b>Разом</b> (узагальнений показник)	$\sum \mathcal{Z}_i$	–	$\sum \mathcal{Z}_i F_{zi}$

Проведення SWOT-аналізу здійснювалося з урахуванням результатів опитування керівників системи споживчої кооперації у виробничій галузі. А вивчення факторів національного впливу, наведених у табл. 2.9, дозволило виявити маркетингові можливості і загрози для споживчої кооперації (табл. 2.11).

Фактори, що формують макросередовище підприємств споживчої кооперації обирались на підставі їх ранжування і бальної оцінки. Результати процесу оцінки зовнішніх можливостей і загроз представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.11

**Маркетингові можливості і загрози для підприємств споживчої кооперації**

<b>Маркетингові можливості</b>	<b>Маркетингові загрози</b>
Формування асортименту товарів з урахуванням попиту споживачів сільських районів	Недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації
Можливість здійснювати диверсифікацію діяльності, виходячи із вимог ринку та споживачів	Нестабільність ринкового середовища
Постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища	Міграція сільського населення в міста
Орієнтація на споживача і ринок	Низька платоспроможність населення сільських районів
Міжнародне співробітництво	Фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації
Розширення мережі кооперативних підприємств, з урахуванням попиту сільського населення	

Таблиця 2.12

## Оцінка зовнішніх можливостей і загроз підприємств споживчої кооперації

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
фактори ( $n$ )	$M$	$F_M$	$MF_M$	фактори	$З$	$F_z$	$З F_z$
Постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища	8	0,5	4,0	Нестабільність ринкового середовища	6	0,7	4,2
Орієнтація на споживачів і ринок	10	0,9	9,0	Міграція сільського населення в міста	10	0,5	5,0
Можливість здійснювати диверсифікацію діяльності	110	0,7	7,0	Низька платоспроможність населення сільських районів	8	0,9	7,2
Формування асортименту товарів з урахуванням попиту споживачів	8	0,7	5,6	Низька матеріальна зацікавленість пайовиків	8	0,3	2,4
Розширення мережі кооперативних підприємств	6	0,2	1,2	Фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації	10	0,6	6,0
Міжнародне співробітництво	4	0,2	0,8	Недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації	10	0,5	5,0
<b>Разом</b>	<b>446</b>	<b>–</b>	<b>27,6</b>	<b>Разом</b>	<b>52</b>	<b>–</b>	<b><math>\sum 3F = 29,8</math></b>

Отримані результати свідчать, про те, що загрози більше впливають на діяльність підприємств споживчої кооперації, ніж можливості, а отже стратегічні позиції повинні бути направлені на ліквідацію визначених загроз. А маркетинговими можливостями для підприємств споживчої кооперації можуть бути: залучення нових пайовиків переважно с орієнтацією на міське населення, що буде пов'язано з переорієнтацією виробництва на потреби міських жителів. У зв'язку з цим підприємствам варто працювати в напрямку дослідження потреб, посилення конкурентних переваг і поліпшення конкурентоспроможності продукції, що випускається.

Розрахунок внутрішнього потенціалу розвитку споживчої кооперації проводився нами згідно запропонованої на рис. 2.5 послідовності, з урахуванням визначеної методики. По окремим функціональним компонентам розрахунок здійснювався на підставі середньорічних темпів змін кожного показника за 2006–2009 рр. Бальну оцінку (від 1 до 5 балів) визначали з урахуванням інтенсивності впливу факторів на конкурентну позицію споживчої кооперації.

На етапі аналізу господарської діяльності дослідженню підлягали показники виробництва та реалізації продукції, за якими визначають ефективність діяльності підприємств споживчої кооперації (дод. Е, табл. Е.1).

Бальна оцінка фактичних показників характеризує середньорічні темпи зростання (зменшення) чинників потенціалу, що в подальшому дозволяє оцінити потенціал розвитку даного підприємства відносно умовно-ідеального.

Результати комплексної оцінки господарської діяльності підприємств споживчої кооперації за галузевим розподілом наведені у табл. 2.13.

Оцінювання виробничої діяльності здійснювалася на підставі аналізу показників, які характеризують ефективність функціонування об'єктів матеріально-технічної бази за галузевим розподілом.

Таблиця 2.13

## Оцінка господарської діяльності споживчої кооперації

Складові потенціалу	Середньо-річний темп змін, %	Відхилення середньорічного показника від абсолютного значення ( $\pm$ ) (100,0 – $K_3$ )	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_{\text{в}} = \frac{K_3 \cdot K_4}{100}$	Бальна оцінка складових еталонного потенціалу
Обсяги продукції виробничих підприємств	105,4	5,4	2	0,11	5
Виробництво продукції на 100 грн виробничо-промислових фондів	112,3	12,3	3	0,37	5
Товарооборот підприємств торгівлі	118,3	18,3	3	0,55	5
Товарооборот на 1 підприємство	138,3	38,3	3	1,15	5
Товарооборот підприємств ресторанного господарства	113,6	13,6	4	0,54	5
Товарооборот на 1 підприємство	133,8	33,8	4	1,35	5
Реалізація продукції власного виробництва	114,8	14,8	3	0,44	5
Оборот продукції власного виробництва на 1 підприємство	140,7	40,7	5	2,04	5
Заготівельний оборот	114,2	14,2	1	0,14	5
Заготівельний оборот на 1 підприємство	120,1	20,1	1	0,20	5
Комплексна оцінка $K = \sum C_{v_1, \dots, v_n}$				6,89	5

Оцінювання виробничої діяльності здійснювалася на підставі аналізу показників, які характеризують ефективність функціонування об'єктів матеріально-технічної бази за галузевим розподілом (дод. Е, табл. Е.2).

Ранжування бальної оцінки проводилось за фактором значущості чинників. Так, показники кількості об'єктів оцінювалися у межах 3 балів, а ті, що характеризують ефективність функціонування матеріально-технічної бази, у межах 5 балів. Бальна оцінка оптимального потенціалу визначалася на підставі результатів експертного оцінювання провідними фахівцями Укоопспілки перспектив розвитку системи споживчої кооперації, придатності та ефективності використання об'єктів матеріально-технічної бази. Результати розрахунків за цим етапом наведені у табл. 2.14.

Оцінювання фінансових результатів господарської діяльності здійснювалося за допомогою бальних оцінок показників, які характеризують фінансову стійкість, платоспроможність та інвестиційну привабливість споживчої кооперації.

Ранжування оцінок здійснювалося з урахуванням можливостей щодо фінансової незалежності споживчої кооперації. Так, розміри обов'язкових податків та зборів майже у 10 разів перебільшують чистий прибуток, а кредиторська заборгованість у два рази менше, ніж обов'язкові відрахування (дод. Е, табл. Е.3). Комплексний показник фінансових результатів за бальною оцінкою свідчить про те, що її стан наближений до умовно-ідеальних значень (табл. 2.15).

Динаміка кадрового потенціалу характеризується тенденцією скорочення загальної кількості працюючих, що пов'язано із зменшенням діючих об'єктів виробничо-збутової діяльності. Одночасно спостерігається тенденція до зростання якісного складової кадрового потенціалу, що пояснюється збільшенням частки тих, хто має вищу освіту. Підставою до таких змін слугує розвинена мережа освітніх закладів системи, яка налічує три вищих навчальних заклади, 14 коледжів і 8 технікумів. Оцінювання кадрового потенціалу здійснювалося із урахуванням професійної підготовки працівників споживчої кооперації, а його результати наведені у дод. Е, табл. Е.4.

Таблиця 2.14

## Оцінка потенціалу розвитку матеріально-технічної бази споживчої кооперації

Складові потенціалу	Середньорічний темп змін, %	Відхилення середньорічного показника від абсолютного значення ( $\pm$ ) ( $100,0 - K_3$ )	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_b = \frac{K_3 \cdot K_4}{100}$	Бальна оцінка складових еталонного потенціалу
<b>Роздрібної торгівлі</b>					
Кількість підприємств, всього	85,5	-14,5	3	-0,44	3
Торгівельна площа, всього	87,2	-12,8	5	-0,64	5
у розрахунку на 1 підприємство	101,6	1,6	5	0,08	5
<b>Ресторанного господарства</b>					
Кількість підприємств, всього	84,9	-15,1	3	-0,45	3
Посадочні місця	89,9	-10,1	5	-0,51	5
<b>Оптової торгівлі</b>					
Кількість оптових баз, всього	86,9	-13,1	3	-0,39	3
Площа загально товарних складів	85,6	-14,4	5	-0,72	5
Місткості для зберігання продуктів харчування, всього	76,5	-23,5	5	-1,18	5



Продовж. табл. 2.14

Складові потенціалу	Середньо-річний темп змін, %	Відхилення середньо-річного показника від абсолютного значення ( $\pm$ ) ( $100,0 - K_3$ )	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_b = \frac{K_3 \cdot K_4}{100}$	Бальна оцінка складових еталонного потенціалу
<b>Кооперативних ринків</b>					
Кількість ринків, всього	92,6	-7,4	3	-0,22	3
Кількість торговельних місць	98,7	-1,3	5	-0,06	5
<b>Заготівельно-переробних підприємств</b>					
Кількість підприємств, всього	95,1	-4,9	3	-0,15	3
з них переробних	116,8	16,8	5	0,84	5
<b>Виробничих підприємств</b>					
Кількість підприємств, всього	72,0	-28,0	3	-0,84	3
Підприємства з надання послуг	108,3	8,3	5	0,42	5
<b>Комплексна оцінка <math>K = \sum C_{b_1, \dots, b_n}</math></b>				-4,26	4,14

Таблиця 2.15

**Оцінка фінансових результатів господарської діяльності  
підприємств споживчої кооперації**

Складові потенціалу	Середньо- річний темп змін, %	Відхилення середньорічного показника від абсолютного значення ( $\pm$ ) ( $100,0 - \kappa_3$ )	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_f = \frac{\kappa_3 \cdot \kappa_4}{100}$	Бальна оцінка складових еталонного потенціалу
Чистий прибуток, всього	104,2	4,2	2	0,08	4
Обов'язкові податки та збори	123,0	23,0	1	0,23	1
Кількість прибуткових підприємств	102,4	2,4	3	0,07	5
Власний капітал	108,5	8,5	4	0,34	5
Статутний капітал	106,3	6,3	3	0,19	3
Пайові внески	150,3	50,3	3	1,51	5
Кредиторська заборгованість	116,8	16,8	3	0,50	4
Активи	108,2	8,2	4	0,33	5
Дебіторська заборгованість	118,7	18,7	3	0,56	3
<b>Комплексна оцінка <math>\kappa = \sum C_{f_1, \dots, f_n}</math></b>				3,82	3,89

Оцінювання системи менеджменту і маркетингу здійснювалося за результатами опитування керівників системи, результати якого наведені у дод. Д, табл. Д.1.

За результатами дослідження було визначено, що значна частина (55,4 %) досліджуваних підприємств недостатньо забезпечена фахівцями з маркетингу, а 28,6 % взагалі здійснюють свою діяльність обмеженою кількістю працівників. Загалом тільки 1,8 % респондентів зазначили, що у складі їх підприємства функціонує окремий структурний підрозділ маркетингу і тільки 8,9 % мають у керівному складі фахівців-маркетологів.

Досить цікавою є тенденція, яка характеризує стан організаційної роботи, яка пов'язана із плануванням діяльності підприємств на перспективу. Так, серед основних структурних елементів стратегічного маркетингу 37,5% назвали сегментацію ринку, 42,9 – визначають важливість знань щодо цільових сегментів, 5,4 % – підтримують необхідність позиціонування товарів, а 19,6 % – вважають необхідним формування брендів власної продукції. Загалом 35 % респондентів не змогли відповісти на дане запитання (дод. Д, табл. Д.1).

Однак 35 % опитаних керівників взагалі не дали відповіді на питання щодо формування на підприємстві маркетингової концепції. Разом з цим 82,1 % опитаних при формуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства за основу беруть потреби споживачів, 44,6 % – стан ринкової кон'юнктури. І тільки 17,9 % – дії основних конкурентів на 12,5 % – власні товари.

За визначенням 94,6 % респондентів на підприємстві розроблена місія. Одночасно загальні цілі діяльності підприємств за визначенням респондентів здебільше визначаються як – забезпечення подальшого розвитку, отримання прибутку, забезпечення виживання, утримання та зростання ринкової частки, дотримання позицій лідера. І тільки 2,3 % опитуваних керівників визначили головною метою діяльності – формування соціальної місії, яка згідно Закону про споживчу кооперацію і визнається основною ідеєю діяльності системи в ринковому середовищі.

Щодо планування маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації, то тільки 33,9 % керівників визнали, що вони формують окремий маркетинговий бюджет, а план маркетингу розробляють 50 % опитаних. Серед основних статей бюджету маркетингу були визначені наступні: розміщення реклами у ЗМІ, акції по просуванню продукції на місцях продажу, заходи по взаємодії із клієнтами (дод. Д, табл. Д.1).

Наступний крок в оцінці внутрішнього потенціалу споживчої кооперації – оцінка комплексного показника, здійснена (за переліком чинників формування його мобілізаційних можливостей по окремим функціональним компонентам потенціалу і на основі проведених розрахунків щодо характеру їх впливу на розвиток господарської діяльності, зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, фінансовий стан, функціонування комплексу маркетингового менеджменту) за алгоритмом, наведеним у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Оцінка комплексного показника відносного рівня  
внутрішнього потенціалу споживчої кооперації**

Складові потенціалу	Оцінка потенціалу підприємств (в балах)		Відносний рівень складових потенціалу порівняно з еталонним $\left( \frac{C_{fi}}{C_{oi}} \right)$
	діючий ( $C_{fi}$ )	оптимальний ( $C_{oi}$ )	
<b>Господарська діяльність</b>	6,89	5,00	1,38
Виробнича	3,00	5,00	0,60
Торгівельна	3,00	5,00	0,60
Заготівельна	1,00	5,00	0,20
<b>Виробнича діяльність</b>	2,00	5,00	0,40
Матеріально-технічне забезпечення	-4,26	4,14	-1,03
Собівартість продукції	4,00	4,00	1,00

Складові потенціалу	Оцінка потенціалу підприємств (в балах)		Відносний рівень складових потенціалу порівняно з еталонним $\left( \frac{C_{fi}}{C_{oi}} \right)$
	діючий ( $C_{fi}$ )	оптимальний ( $C_{oi}$ )	
Асортимент продукції	3,00	4,50	0,67
Рівень техніки і технології	2,00	4,00	0,50
<b>Менеджмент</b>	4,00	5,00	0,80
Рівень делегування повноважень	3,00	5,00	0,60
Рівень планування	4,00	5,00	0,80
Кадровий потенціал	5,74	3,43	1,67
Рівень кваліфікації	5,00	5,00	1,00
<b>Фінанси</b>	3,82	3,89	0,98
Обсяг власних коштів	4,00	5,00	0,80
Фінансова стійкість	4,00	5,00	0,80
Можливість залучення кредитів	5,00	4,00	1,25
<b>Маркетинг</b>	4,19	4,35	0,96
Аналіз ринку	3,23	4,45	0,73
Маркетингове планування	1,00	5,00	0,20
Маркетингові дослідження	1,00	4,45	0,22
Вибір цільових сегментів ринку	3,00	5,00	0,60
Рівень співвідношення ціна/якість	3,00	5,00	0,60
Наявність власних товарних марок	2,00	4,00	0,50
Наявність маркетингового підрозділу	1,00	4,00	0,25
Наявність власної збутової мережі	2,00	5,00	0,40
<b>Загальна оцінка внутрішнього потенціалу (середня арифметична)</b>	×	×	0,65

Комплексний показник відносного рівня внутрішнього потенціалу споживчої кооперації становить 0,65, що свідчить про відставання його фактичного значення від абсолютного на 35 %. Одночасно, за такими чинниками, як рівень господарської діяльності, собівартість продукції, кадровий потенціал, рівень кваліфікації та фінансовий стан показник перебільшує чи максимально наближений до оптимального рівня.

Проведені розрахунки дозволили визначити сильні і слабкі сторони споживчої кооперації, зміст яких наведено у табл. 2.17.

*Таблиця 2.17*

### **Сильні і слабкі сторони споживчої кооперації**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Соціальна спрямованість діяльності споживчої кооперації	Діяльність переважно в сільських регіонах
Багатогалузева діяльність	Відсутність інформації про конкурентів
Розвинена роздрібна і виробнича мережа	Відсутність маркетингового планування і прогнозування за сферами і галузями діяльності
Формування асортименту товарів з урахуванням аналізу попиту	Недосконалість системи маркетингових досліджень зі збору інформації про ринки
Наявність розвинутої складської мережі	Неефективне використання матеріально-технічної бази
Налагоджена логістична система	Низький рівень інноваційних технологій
Висока кваліфікація персоналу	Відсутність маркетингової організаційної структури
Контрольованість фінансових потоків	Фінансова нестійкість підприємств

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу є матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Як свідчать результати оцінювання потенціалу розвитку споживчої кооперації загрози більше впливають на діяльність підприємств споживчої кооперації, ніж можливості, а отже

стратегічні позиції повинні бути направлені на ліквідацію визначених загроз. Саме тому споживча кооперація позиціонується на полі сильних сторін і загроз (рис. 2.6).

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Поле СІМ	Поле СлМ
Загрози	Поле СІЗ <div data-bbox="431 399 632 494"> </div>	Поле СлЗ

Рис. 2.6. Матриця стратегічних позицій системи споживчої кооперації в ринковому середовищі

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності у споживчій кооперації здійснюється досить складна, але плідна робота із впровадження елементів маркетингу в повсякденну роботу.

Вже сьогодні керівники підприємств і організацій споживчої кооперації працюють над створенням відповідної служби, яка буде займатися маркетинговими дослідженнями, спираючись на три основні методи вивчення і аналізу ринку, а саме: вивчення потреб покупців магазинів; визначення ступеню усвідомленості покупців про торгівельне підприємство (для тих населених пунктів, де окрім магазинів споживчої кооперації функціонують інші магазини); виявлення ступеню задоволення споживачів.

Для досягнення конкурентних переваг в оптовій торгівлі передбачається створення вертикальних маркетингових систем, до складу яких увійдуть товаровиробники, оптові та роздрібні підприємства споживчої кооперації, які будуть функціонувати як єдина система.

Ще одним досягненням стане координація товарних потоків маркетингового каналу на підставі сумісного використання інформації її учасниками. Для цього необхідно створити належний банк даних, який забезпечить впровадження сучасних інформаційних систем.

Для того, щоб оптова торгівля дійсно стала фактором збалансування і зростання внутрішнього ринку, в організація споживчої кооперації передбачено реалізацію стратегічних заходів по її реформуванню у відповідності зі перетворенням всіх учасників маркетингових каналів розподілу, в першу чергу це стосується підприємств роздрібною торгівлі, створенням сучасних інформаційних систем, впровадженню елементів електронної комерції.

Потребує відпрацювання і питання щодо формування єдиної інформаційної системи аналізу і прогнозування розвитку регіонального ринку. Створення такої системи дозволить проводити маркетингові дослідження, відтворити систему моніторингу виробничо-збутових процесів, а отже, гнучко реагувати на всі вимоги ринку.

У споживчій кооперації проводиться робота по розробці ефективної комунікаційної політики, яка передбачає впровадження найбільш ефективних напрямків рекламної діяльності, використання різних засобів реклами, формування свого власного бренду, використання найсучасніших інформаційних систем і ІТ-технологій при просування товарів та послуг системи на споживчому ринку України.

Проведений аналіз дозволив визначити, що важливими конкурентними перевагами споживчої кооперації, які формують високий рівень її потенціалу, є:

- функціонування багатогалузевого заготівельно-виробничо-торговельного комплексу, який забезпечує незалежність споживчої кооперації від сировинних джерел, а тому забезпечує завершений цикл руху «від ресурсу до прибутку»;
- економічна та управлінська незалежність галузевих підрозділів споживчої кооперації;
- можливість взаємодії і функціонування в межах спільних організаційно-економічних об'єднань з іншими суб'єктами ринкового господарювання;
- можливість створення інноваційного потенціалу на підставі участі значної кількості пайовиків у прийнятті рішень;



- демократичний спосіб управління, що дозволяє знаходження оптимальних рішень, орієнтованих на задоволення інтересів значних груп населення;
- наявність достатньо стабільного контингенту покупців, а отже – і гарантованого ринку збуту;
- гарантовані джерела постачання сільськогосподарської продукції від пайовиків та населення, що обслуговується;
- наявність розвиненої матеріально-технічної бази і висококваліфікованого кадрового потенціалу, який набуває освіти у власній системі навчання;
- забезпеченість власними товарними ресурсами, джерелами яких слугує власне виробництво, громадське харчування, заготівельна діяльність;
- можливість власного відтворення кооперативного сектора на засадах використання соціальної місії як фактора розвитку економічної діяльності.

### **2.3. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств споживчої кооперації України**

Конкурентна ринкова ситуація через динамічний розвиток змушує підприємства систематично відстежувати зміни, аналізувати їхню природу й динаміку. Тільки за таких умов підприємство може правильно оцінити можливості конкурентів, співставити їх з власними можливостями, розробити оптимальну маркетингову стратегію, спрямовану на створення і підтримку власних конкурентних переваг. Для виявлення, вивчення характеру, ознак, причин відхилень у положенні конкурентного середовища пропонується застосування прийому стратегічного аналізу, який доцільно здійснювати у наступній послідовності, із застосуванням відповідного методичного апарату для його проведення (табл. 2.18).

Наведені етапи методики є класичними і адаптованими до визначеної групи підприємств, а їх застосування дозволить без значних витрат визначити рівень співвідношення між положенням та успіхами на рівні конкурентів, сформувати можливі

шляхи для усунення розбіжностей, а отже запобігти ризиків та недоліків у просування підприємства на ринку.

Таблиця 2.18

**Рекомендована послідовність стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємств споживчої кооперації**

Етапи стратегічного аналізу	Складові етапу	Методи діагностики
Оцінка макросередовища діяльності підприємств	1. Карта галузі: – підприємство та його найближче оточення; – постачальники сировини, товарів; – споживачі готової продукції послуг	Графічний
	2. Межі галузі	Графічний
	3. Взаємозв'язок між учасниками галузі	Метод експертної оцінки «П'яти сил» за Портером
	4. Оцінка зовнішнього середовища	Метод експертної оцінки. PEST-аналіз
Стратегічна оцінка підприємства	1. Стратегічна оцінка розвитку господарських підрозділів діяльності споживчої кооперації	Матричний метод портфельного аналізу BCG
	1. Загальна оцінка підприємства. 2. Аналіз ресурсів підприємства. 3. Знання та оцінка досвіду. 4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	Метод бальної оцінки

Оцінювання макросередовища діяльності підприємств споживчої кооперації проведено нами в межах дослідження потенціалу розвитку. Тому оцінювання конкурентних позицій передбачено проводити у три етапи.

На першому етапі для кількісного оцінювання конкуренції на ринку розраховуються показники обсягу і динаміки ринку, динаміки ринкової частки підприємств, темпів її приросту.

Показник обсягу ринку визначається сукупними ресурсами тих підприємств, що здійснюють свою діяльність на даному ринку.

Так, за даними Державного комітету статистики були визначені тенденції розвитку ринку продовольчих товарів України, суб'єктами якого є переробні та підприємства роздрібної торгівлі і ресторанного господарства (табл. 2.19).

Для визначення динаміки ринку розраховано показник динаміки ринку за формулою:

$$T_m = \frac{V_m^1 - V_m}{V_m} \cdot \frac{12}{t} + 1, \quad (2.6)$$

де  $T_m$  – показник динаміки ринку, гр. од.,

$V_m^1$  – обсяги ринку на кінець періоду, що аналізується, гр. од.,

$V_m$  – обсяги ринку на кінець базисного періоду, гр. од.,

$T$  – тривалість періоду.

Теоретично виправдане максимальне і мінімальне значення темпів росту знаходиться у межах 140 і 70 %. А результати проведених розрахунків набувають наступних умов:

–  $T_m \geq 1,4$  – ринок знаходиться у стані прискореного розвитку;

–  $1,4 \geq T_m \geq 0,7$  – ринок знаходиться у стані позиційного зростання, стагнації або звертання;

–  $T_m < 0,7$  – очікується криза ринку.

У нашому випадку розрахунок здійснювався за показниками реалізації продукції виробничими підприємствами, які близько 90 % продукції поставляють на національний ринок, та роздрібних підприємств торгівлі і ресторанного господарства. У розрахунках також виокремлено діяльність підприємств споживчої кооперації.

Таблиця 2.19

## Динаміка розвитку ринку продовольчих товарів в Україні у 2007–2009 рр.\*

Обсяги реалізованих продовольчих товарів, млн грн	Роки						Динаміка розвитку ринку	
	2007		2008		2009		усього	у т. ч. ПСК
	усього	у т. ч. ПСК**	усього	у т. ч. ПСК**	усього	у т. ч. ПСК**		
Переробними підприємствами	109 959,9	498,9	139 892,4	589,5	159 550,1	529,2	1,15	1,02
Підприємствами роздрібно́ї торгівлі	56 444,0	2947,9	76 672,0	2 747,3	84 308,0	2 863,4	×	×
Підприємствами ресторанного господарства	6 551,0	604,7	8 380,0	672,0	8 106,0	575,0	×	×
Всього роздрібними підприємствами	62 995,0	3 552,6	85 052,0	3 419,3	92 414,0	3 438,4	1,16	0,99

**Примітки.** \* Розраховано за даними Державного комітету статистики та Основними показниками господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки.

\*\* ПСК – підприємства споживчої кооперації.

Показник динаміки розвитку ринку дорівнює 1,16, що свідчить про його потенційне зростання. Ринок, який обслуговують підприємства споживчої кооперації, характеризується більш повільними темпами зростання, тому для його потенційного розвитку рекомендовано здійснити модернізацію переробної галузі, що дозволить збільшити у роздрібному товарообороті споживчої кооперації обсяги продукції власного виробництва.

Розрахунок ринкової частки проводився за трьома етапами: аналіз ринкової частки споживчої кооперації у виробництві продовольчих товарів на національному ринку, темпи приросту ринкової частки господарських підрозділів споживчої кооперації у реалізації товарів, динаміка частки продажу товарів, вироблених підприємствами Черкаської облспоживспілки на регіональному сегменті, ринкова частка виробництва окремих продовольчих товарів підприємствами Черкаської облспоживспілки у розрізі основних конкурентів.

Розрахунок ринкової частки підприємств споживчої кооперації у виробництві продовольчих товарів за 2006–2009 рр. наведено у табл. 2.20.

Результати дослідження і проведених розрахунків свідчать, що підприємства споживчої кооперації виробляють в основному продовольчі товари повсякденного попиту.

Середньорічне значення ринкової частки характеризує нестійку позицію підприємств споживчої кооперації у виробництві консервованої продукції і безалкогольних напоїв, а у виробництві макаронних і хлібобулочних виробів цей показник відповідає рівню їх основних конкурентів – малих підприємств.

За даними Державного комітету статистики середньорічна частка малих підприємств у виробництві продовольчих товарів коливається від 2,0 до 1,3 %.

Розрахунок темпів зміни ринкової частки здійснювався відповідно до реалізації продовольчих товарів виробничими, торговельними і підприємствами ресторанного господарства споживчої кооперації по відношенню до усіх суб'єктів ринку за формулою.

Таблиця 2.20

**Ринкова частка підприємств споживчої кооперації у виробництві  
окремих продовольчих товарів за 2006–2009 рр.**

Види продукції	Роки												Середньорічне значення ринкової частки, %
	2006			2007			2008			2009			
	Всього	ПСК	Частка ПСК, %	Всього	ПСК	Частка ПСК, %	Всього	ПСК	Частка ПСК, %	Всього	ПСК	Частка с/к, %	
Ковбасні вироби, тис. тон	301	4,4	1,46	330	4,5	1,36	332	4,1	1,23	345	3,54	1,03	1,26
Хлібобулочні вироби, тис. тон	2 160	86,3	4,00	2 034	71,2	3,50	1 978	65,0	3,29	1 905	54,5	2,86	3,39
Кондитерські вироби, тис. тон	241	4,3	1,78	256	4,1	1,60	250	3,8	1,52	224	3,7	1,65	1,64
Макаронні вироби, тис. тон	108	2,2	2,04	107	2,1	1,96	113	1,9	1,68	121	1,8	1,49	1,78
Консерви, тис. тон	984,0	7,5	0,76	1 247,0	7,8	0,63	1 145,6	7,7	0,67	1 065,3	5,1	0,48	0,63
Безалкогольні напої, тис. дал	176	1,1	0,63	195	0,9	0,46	173	0,7	0,40	184	0,7	0,38	0,46

$$Q_z = \left( \frac{\bar{Q}}{Q_1} \right) \cdot 100 - 100, \quad (2.7)$$

де  $Q_z$  – темпи зміни ринкової частки, %,

$\bar{Q}$  – середньорічна ринкова частка, %

$Q_1$  – ринкова частка у базовому періоді, %.

У табл. 2.21 наведені результати розрахунків, за якими визначено, що ринкова частка підприємств споживчої кооперації відносно усіх суб'єктів ринку зменшується, що свідчить про зосередження уваги на обмеженому сегменті ринку – споживачах, які проживають у сільській місцевості.

Для оцінки ринкової частки на регіональному сегменті нами були проведені дослідження й аналіз виробничої діяльності підприємств Черкаської облспоживспілки.

На регіональному ринку існує тенденція, за якою обсяги продажу продовольчих товарів, вироблених підприємствами споживчої кооперації характеризуються значним відставанням від загальних показників по області. Так, у межах асортименту продукції найбільшим показником визначаються хлібобулочні вироби, середнє значення ринкової частки яких за 2006–2009 рр. дорівнює 65,0 %. А інші товари – кондитерські, макаронні, ковбасні вироби і консерви мають ринкову частку у діапазоні від 29,8 до 21,4 % відповідно. А динамічний показник свідчить про деяке її скорочення у 2009 році відносно базового 2006 р.

Характер розподілу ринкових часток конкурентів дозволить визначити конкурентну структуру ринку. Для цього доцільним постає застосування таких статистичних методів, як розрахунок коефіцієнтів концентрації ринку (CR) та індекс Хершмана-Херфіндала (HHI).

Таблиця 2.21

**Аналіз ринкової частки підприємств споживчої кооперації  
у реалізації продовольчих товарів за 2006–2009 рр.**

Обсяги реалізації продовольчих товарів	Роки								Середньорічна ринкова частка, %	Темпи зміни ринкової частки, %
	2006		2007		2008		2009			
	млн грн	ринкова частка, %	млн грн	ринкова частка, %	млн грн	ринкова частка, %	млн грн	ринкова частка, %		
Виробничими підпри- ємствами	427,3	0,50	498,9	0,45	589,5	0,42	529,2	0,33	0,42	−15,34
Підпри- ємствами роздрібно ї торгівлі	2 054,9	4,62	2 947,9	5,22	2 747,3	3,58	2 863,4	3,40	4,14	−10,37
Підприємства- ми ресторан- ного госпо- дарства	516,8	9,93	604,7	9,23	672,0	8,02	575,0	7,09	8,50	−14,42



Таблиця 2.22

**Динаміка частки продажу товарів, вироблених підприємствами  
Черкаської області, на регіональному сегменті за 2006–2009 рр.**

Найменування продукції	Роки								Середнє значення ринкової частки, %	
	2006		2007		2008		2009			
	всього	у т. ч. ПСК	всього	у т. ч. ПСК	всього	у т. ч. ПСК	всього	у т. ч. ПСК	всього	у т. ч. ПСК
Хлібобулочні вироби, тис. тон	98,1	74,9	98,8	65,0	98,6	61,4	98,4	58,5	98,5	65,0
Макаронні вироби, тис. тон	88,3	33,4	84,9	23,3	82,7	16,6	81,7	23,0	84,4	24,1
Кондитерські вироби, тис. тон	90,1	21,5	90,0	32,7	90,1	30,9	89,5	34,1	89,9	29,8
Ковбасні вироби, тис. тон	96,9	33,8	95,5	20,8	96,3	19,3	96,5	20,5	96,3	23,6
Консерви, тис. тон	77,2	22,3	81,3	21,6	80,7	21,2	80,8	20,4	80,0	21,4
Безалкогольні напої, тис. дал	92,3	3,6	92,1	5,4	92,8	6,8	92,6	5,3	92,5	5,3

Коефіцієнт концентрації ринку, як показник, що характеризує відсоткове співвідношення усіх обсягів продажу підприємствами, що мають найбільші ринкові частки, розраховується за формулою:

$$CR = \frac{\sum_{k=1}^m Q_k}{\sum_{k=1}^m Q_k + \sum_{j=1}^n Q_j}, \quad (2.8)$$

де  $CR$  – коефіцієнт концентрації ринку;

$Q_k$  – обсяги продажу  $k$ -го великого (за часткою ринку) підприємства;

$Q_j$  – обсяги продажу  $j$ -го менш великого (за часткою ринку) підприємства;

$m$  – кількість великих (за часткою ринку) підприємств;

$n$  – кількість менш великих (за часткою ринку) підприємств.

Коефіцієнт концентрації ринку ( $CR$ ) доцільно розраховувати як суму часток трьох найсильніших підприємств:

$$CR(3) = \sum_{k=1}^{m=3} Q_k, \quad (2.9)$$

де  $CR(3)$  – коефіцієнт концентрації трьох найбільших виробників ринку;

$Q_k$  – ринкова частка великого (за часткою ринку) підприємства;

$m = 3$  – кількість досліджених підприємств.

Індекс Хіршмана-Херфіндаля трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції, визначається як сума квадратів ринкових часток кожного з підприємств і розраховується за формулою:

$$HHI = \sum_{n=1}^m Q_i^2, \text{ при } Q_i = \frac{q_i}{q_m}, \quad (2.10)$$

де  $HHI$  – індекс Хіршмана-Херфіндаля ( $0 < HHI < 1$ );

$Q_i$  – частка  $i$ -го підприємства у загальному обсязі продажу продукції на ринку;

$q_i$  – обсяг продажу продукції  $i$ -го підприємства;

$q_m$  – загальний обсяг продажу продукції на ринку;

$m$  – кількість підприємств виробників на ринку.

Підприємство, для якого  $HHI$  має найбільше значення, характеризується високим рівнем впливовості у конкурентному середовищі ринку.

Індекс Хіршмана-Херфіндаля набуває більш вагомого значення, якщо його аналіз здійснюється у поєднанні зі значеннями коефіцієнтів концентрації, розрахованих по трьох найбільш активних підприємств. В такому випадку формується можливість одночасно визначити співвідношення рівня концентрації та інтенсивності конкуренції на ринку.

Для визначення інтенсивності конкуренції на ринку нами були опрацьовані дані щодо виробничої діяльності підприємств Черкаської облспоживспілки. Необхідні для розрахунку дані наведені у дод. Е, табл. Е.5. За результатами попередніх розрахунків було доведено, що позиції підприємств споживчої кооперації на ринку не характеризуються позитивними змінами, ринкова частка має невелике значення. З метою виявлення рівня впливовості з позицій асортиментної політики наведена методика була адаптована до розрахунків відносно тих груп товарів, реалізація яких має найбільше значення. Результати розрахунків наведені у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Рівень інтенсивності конкуренції на регіональному ринку  
Черкаської області за індексом Хіршмана-Херфіндаля**

Найменування продукції	Обсяги виробництва по області	Обсяги виробництва ПСК		$Q_i$ ( $\kappa_4/\kappa_2$ )	$Q_i^2$	Обсяги виробництва МСП		$Q_i$ ( $\kappa_7/\kappa_2$ )	$Q_i^2$	ННІ
		всього	на 1 підприємство			всього	на 1 підприємство			
Хлібобулочні вироби, тон	65 500,0	3,2	640,0	0,010	0,00010	65 500,0	605,0	0,009	0,00009	0,00018
Макаронні вироби, тон	825,0	76,0	76,0	0,092	0,00849	825,0	65,0	0,079	0,00621	0,01469
Кондитерські вироби, тон	2 240,0	245,0	49,0	0,022	0,00048	2 240,0	114,0	0,051	0,00259	0,00307
Ковбасні вироби, тон	2 420,0	86,0	86,0	0,036	0,00126	2 420,0	158,0	0,065	0,00426	0,00553
Консерви, соки, тон	28 586,0	430,0	430,0	0,015	0,00023	28 586,0	1742,0	0,061	0,00371	0,00394
Безалкогольні напої, тис. дал	3 630,0	9,0	9,0	0,002	0,00001	3 630,0	26,0	0,007	0,00005	0,00006

Результати розрахунків рівня інтенсивності конкуренції за окремими групами товарів дозволили зробити наступні висновки:

1. Найбільшою інтенсивністю у конкурентному середовищі визначається виробництво макаронних виробів, де високий рівень впливовості мають підприємства споживчої кооперації.

2. Достатньо високий рівень інтенсивності існує у виробництві ковбасних виробів. Тут найвищий рівень впливовості належить конкурентам.

3. Незважаючи на значні обсяги виробництва у регіоні хлібобулочних виробів, рівень інтенсивності конкуренції досить низький, що свідчить про підвищений попит на дану групу товарів.

4. Для посилення своїх конкурентних позицій підприємствам Черкаської облспоживспілки доцільно звернути увагу на виробництво хлібобулочних виробів для чого перепрофілювати деякі підприємства з виробництва макаронних на хлібобулочні вироби.

5. При незначній впливовості конкурентів у виробництві плодоовочевих консервів і соків дана група товарів характеризується сприятливою позицією для підприємств споживчої кооперації.

6. Виробництво безалкогольних напоїв у регіоні визначається низьким рівнем конкуренції. На підприємствах споживчої кооперації також значно скоротили обсяги виробництва цієї групи товарів. Дана ситуація свідчить про значні обсяги завозу продукції з інших регіонів.

На третьому етапі оцінюється діяльність споживчої кооперації у галузевому розрізі, який передбачає розрахунок частки стратегічних господарських підрозділів (СГП) у валовому обороті споживчої кооперації (табл. 2.24), а також аналіз їх прибутковості (табл. 2.25).

Таблиця 2.24

## Динаміка обороту СГП у валовому обороті споживчої кооперації за 2006–2009 рр.

СГП	Роки								Середня частка, %
	2006		2007		2008		2009		
	оборот, млн грн	частка, %	оборот, млн грн	частка, %	оборот, млн грн	частка, %	оборот, млн грн	частка, %	
Заготівельний	602,0	13,7	643,7	12,9	746,4	12,8	755,3	12,7	13,0
Торгівля	2 431,1	55,4	2 727,0	54,7	3 215,0	55,0	3 309,2	55,6	55,2
Ресторанне господарство	516,8	11,8	604,7	12,1	672,0	11,5	675,0	11,3	11,7
Ринки	413,2	9,4	510,6	10,2	624,9	10,7	680,4	11,4	10,4
Виробництво	427,3	9,7	502,0	10,1	589,5	10,1	529,2	8,9	9,7
Валовий оборот	4 390,4	100,0	4 988,0	100,0	5 847,8	100,0	5 949,1	100,0	100,0
Частка продовольчих товарів власного виробництва у роздрібному обороті споживчої кооперації, (%)	17,6		18,4		18,3		16,0		17,6

Таблиця 2.25

**Темпи зростання прибутку від господарської діяльності  
підприємств споживчої кооперації за 2006–2009 рр.**

СГП	Роки								Середньорифметичне значення частки, %
	2006		2007		2008		2009		
	прибуток, млн грн	частка у загальному прибутку, %	прибуток, млн грн	частка у загальному прибутку, %	прибуток, млн грн	частка у загальному прибутку, %	прибуток, млн грн	частка у загальному прибутку, %	
Заготівельний	0,7	1,2	1,6	1,4	3,2	2,2	2,2	2,2	1,7
Торгівля	22,9	40,6	31,2	27,4	42,5	29,1	42,2	41,4	34,6
Ресторанне господарство	2,4	4,3	4,9	4,3	5,8	4,0	4,9	4,8	4,3
Виробництво	1,0	1,8	4,8	4,2	9,9	6,8	8,7	8,5	5,3
Ринки	4,8	8,5	7,8	6,9	10,5	7,2	12,6	12,4	8,7
Зведений при- буток, млн грн	56,4	100,0	113,7	100,0	146,0	100,0	101,9	100,0	100,0

Найбільшої частки у валовому обороті досяг СГП «Торгівля», вона становить 55,2 %, а найменшої «Виробництво» – 9,7 %. У той же час за рахунок виробничої діяльності створюється можливість розширення асортименту власної продукції, яка реалізується підприємствами роздрібною торгівлі. СГП «Виробництво» орієнтовано на випуск продовольчих товарів, перевагою якого є виробництво товарів з екологічно чистої продукції, що закупається у сільського населення.

СГП «Ринки» за обсягами валового доходу визначається приростом, що характеризує перспективність його розвитку за рахунок удосконалення діяльності та надання нових видів послуг.

Результати розрахунків визначили, що за період 2006–2009 рр. усі види діяльності споживчої кооперації визначаються прибутковістю. Одночасно стабільністю у господарській діяльності визначається СГП «Торгівля», а незначною прибутковістю – СГП «Заготівельна діяльність» і «Виробництво».

Ринки, що мають кооперативну підпорядкованість, визначаються сталим розвитком і сталими темпами зростання прибутку.

Загрозою для прибутковості споживчої кооперації є заготівельні підприємства, частка прибутку яких становить від 1,2 % до 2,2 %, а середньоарифметичний показник за 2006–2009 рр. становить тільки 1,7 %.

Спираючись на результати аналізу темпів зростання прибутку, анкетного опитування керівників підприємств та організацій, була сформована матриця маркетингових можливостей і загроз споживчої кооперації, стратегічні господарські підрозділи (СГП) якої розташовані в квадратах матриці, яка представлена на рис. 2.7.

Маркетингові загрози	Маркетингові можливості	
	значні	незначні
значні	Сприятливий СГП – «Виробництво товарів»	Небезпечний СГП – «Заготівельна діяльність»
незначні	Ідеальний СГП – «Торгівля і харчування»	Зрілий СГП – «Ринки»

Рис. 2.7. Матриця маркетингових можливостей і загроз для СГП споживчої кооперації України



Так, у споживчій кооперації можна виділити чотири СГП: торгівля і харчування, виробництво товарів, ринки, заготівельна діяльність. Ці сфери діяльності є основними в роботі підприємств споживчої кооперації і визначають їхню багато структурність.

Ідеальним СГП у споживчій кооперації є «Торгівля і харчування». Маркетинговими можливостями для даного СГП може бути збільшення ринкової частки товарів за рахунок прогнозування попиту і застосування інноваційних методів торгівлі і стимулювання збуту, розширення асортименту продовольчих товарів.

СГП «Виробництво товарів» відноситься до привабливого стратегічного господарського підрозділу, оскільки він має значні маркетингові можливості і маркетингові загрози. Маркетинговими можливостями для цього СГП буде переорієнтація виробництва на ринок і потреби, що значно вплине на зростання фінансових ресурсів. Застосування і впровадження у виробництво нових технологічних ліній і пакувальних матеріалів з екологічно безпечної сировини дозволить підприємствам поліпшити якість продукції, розширити асортимент продукції, стимулювати роздрібний товарооборот підприємств торгівлі.

СГП «Заготівельна діяльність» відноситься до небезпечного стратегічного підрозділу. Закупівлі сільськогосподарської сировини здійснюються переважно у сільського населення, що потребує наявності у підприємств значних вільних фінансових коштів. В умовах фінансової нестійкості заготівельна діяльність, незважаючи на її незначну прибутковість є безперспективною. Отже, підприємствам доцільно ліквідувати даний підрозділ, з метою направлення вивільнених коштів на розвиток перспективних СГП.

СГП «Ринки» характеризується відносною сталістю у розвитку і діяльності. Однак, існує тенденція, за якою місцевими органами влади постійно лобіюються заходи по створенню негативних засад для передання ринків у комунальну власність.

Четвертий етап аналізу конкурентних позицій підприємств визначається застосуванням методів і моделей, представлених у

вигляді матриць. Найбільш відомими серед них є матричні методи портфельного аналізу Бостонської консультативної групи BCG і консультаційної фірми GE/McKinsey.

Портфельний аналіз – це інструмент, з допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрями, а також скорочення фінансування, або відмова від нього для неефективних напрямів діяльності підприємства. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків. Для ефективної діяльності підприємства портфель його бізнесу повинен бути збалансованим, тобто повинно бути забезпечено правильне поєднання підрозділів або продуктів, що потребують фінансових інвестицій для забезпечення зростання, із господарськими одиницями, що характеризуються надлишком капіталу.

Портфельний аналіз забезпечує керівництво інструментом аналізу та планування портфельних стратегій для вибору правильної диверсифікації діяльності багатогалузевого підприємства. Зазвичай процес портфельного аналізу проводиться за такою схемою (рис. 2.8). На основі такого порівняльного аналізу, керівництво підприємства може приймати рішення щодо корегування бізнес-стратегій. Це найскладніший етап стратегічного управління, де присутній великий вплив суб'єктивного досвіду керівництва, їх уміння прогнозувати та передбачати розвиток подій у зовнішньому середовищі.

Основне призначення моделі BCG полягає у зосередженні уваги на грошових потоках підприємства, які спрямовуються на посилення розвитку тієї чи іншої СОБ, а її основна ідея ґрунтується на дослідженні витрат і доходів підприємства по кожній номенклатурній чи асортиментній позиції з урахуванням етапу життєвого циклу, на якому вона перебуває. Економічна суть моделі визначається через співвідношення показників зростання ринку (попиту) і відносної частки СОБ бізнесу на ринку.



Рис. 2.8. Послідовність процесу портфельного аналізу виробничого підприємства

Особливості застосування матриці BCG:

- дозволяє приймати рішення відносно визначених СОБ на ринку та розподіляти грошові ресурси між ними в поточному та стратегічному періодах;
- аналіз розташування окремих СОБ у матриці є джерелом для побудови стратегії підприємства;
- темпи зростання ринку доцільно здійснювати на основі даних по галузі за останні 2–3 роки;
- для визначення відносної частки підприємства на ринку рекомендується розраховувати співвідношення обсягу продажу даного підприємства до обсягу продажу найсильнішого конкурента;
- значення відносної частки підприємства на ринку, що перевищує одиницю, свідчить про наявність у нього конкурентних переваг, а у протилежному значенні – потребує корегування обраної стратегії розвитку бізнесу;

– з часом унаслідок регулювання грошових потоків між СОБ останні безперечно змінять своє положення на матриці, а це повинно стати поштовхом для подальшої зміни стратегії підприємства.

Розглядаючи можливість її застосування в процесі стратегічного аналізу діяльності підприємств споживчої кооперації, необхідно зазначити ті переваги та недоліки, які можуть виникнути на практиці (табл. 2.26).

*Таблиця 2.26*

**Основні переваги та недоліки практичного застосування моделі BCG для підприємств споживчої кооперації**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Висока придатність для розробки стратегій	Обмеженість характеристик (дві), за якими здійснюється оцінка СОБ
Диференційований підхід до розробки стратегій залежно від особливостей СОБ	Переоцінене значення частки ринку, яка не завжди визначає рівень конкуренції підприємства
Простота у застосуванні та визначенні ринкової частки і темпів зростання ринку	Темп зростання ринку не є головним фактором привабливості ринку
Є основою для аналізу взаємодії між СОБ на різних стадіях їх життєвого циклу	Недієздатність моделі у галузях з невисоким рівнем конкуренції чи незначними обсягами виробництва
Деталізований підхід до вирішення стратегічних проблем підприємства	Не враховується синергійний ефект взаємодії різних СОБ

У процесі стратегічного аналізу конкурентних позицій виробничих підприємств Черкаської облспоживспілки нами були вибрані ті групи товарів, які є найбільш перспективними з огляду на стан попиту на дану продукцію на ринку. Так, нами були виділені кілька груп товарів, що досліджувалися (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

**Виробництво продовольчих товарів підприємствами  
Черкаської облспоживспілки за 2007–2009 рр.**

Група	Найменування продукції	Обсяг виробництва, тис грн			Частка у загальному виробництві, %			Середньорічна ринкова частка, %
		2007	2008	2009	2007	2008	2009	
A	Хлібобулочні вироби	9 344,0	10 877,2	11 224,7	74,7	70,9	73,0	72,9
B	Консерви	1 054,0	1 539,7	1 469,8	8,4	10,0	9,6	9,3
C	Ковбасні вироби	1 954,2	2 726,1	2 364,2	15,6	17,8	15,4	16,2
D	Безалкогольні напої	160,3	190,8	309,1	1,3	1,2	2,0	1,5
	Разом	12 512,5	15 333,8	15 367,8	100,0	100,0	100,0	100,0

У ході портфельного аналізу, який проводиться за допомогою матриці Бостонської консультативної групи, використовується ефект кривої досвіду та концепція життєвого циклу товару.

Для кожної групи продукту ринкова частка обчислюється за формулою:

$$K_i = \left( \frac{y_i}{y_o} \right) \cdot 100 \%, \quad (2.10)$$

де  $y_o$  – сумарний обсяг збуту в грошовому вираженні за базовий період;

$y_i$  – обсяг збуту продуктів  $i$ -ї групи за той же період.

При цьому  $y_o = \sum y_o$ .

Кожна бізнес-одиниця підприємства чи його товар попадають в один із квадратів матриці відповідно до темпів росту галузі, в якій працює підприємство, та відносною часткою ринку.

Далі поле матриці поділяється на чотири квадрати. Вертикальна лінія проходить через точку 0,5; оскільки максимальною нашою точкою буде 1, тому що відносна частка ринку нашого підприємства менша ніж у головних конкурентів відповідно по кожному виду продукції.

На основі проведених розрахунків була побудована матриця BCG для СОБ виробничих підприємств Черкаської облспоживспілки (рис. 2.9).

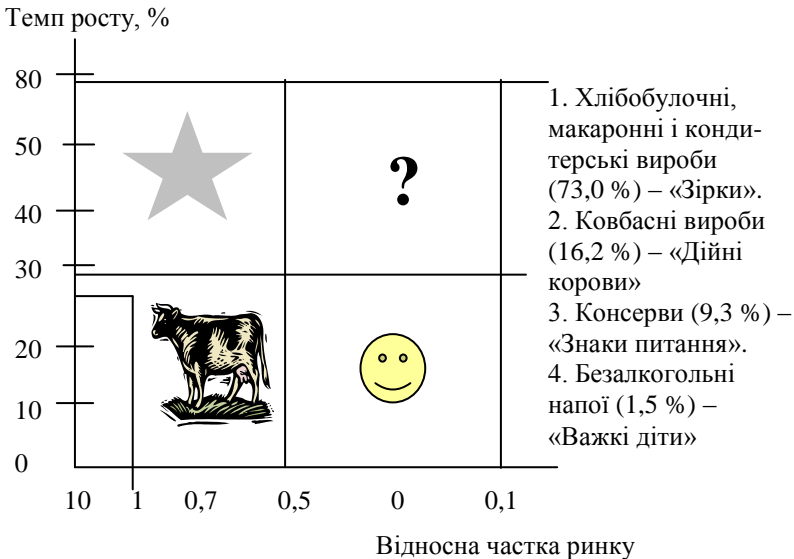


Рис. 2.9. Модель BCG відносно стратегічних одиниць бізнесу виробничих підприємств Черкаської облспоживспілки

Відповідно до проведеного аналізу та визначення місця знаходження позицій товарів можна констатувати:

1. СОБ «Хлібобулочні вироби» домінує і становить 73,0 % від загального обсягу виробленої продукції на підприємствах

Черкаської облспоживспілки. Зайнявши домінуючу позицію на швидко зростаючому ринку, дана стратегічна бізнес-одиниця перебуває на етапі зростання життєвого циклу та має потребу в значних інвестиціях для розширення виробничих можливостей і збільшення оборотного капіталу. Маркетингова позиція у цьому випадку адекватна позиції, яку займає «Зірка» – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом (при умовах зниження темпів зростання ринку) «зірка» перетвориться на «дійну корову».

2. СОБ «Ковбасні вироби» знаходиться у квадраті «Дійні корови». Товари цієї групи перебувають на етапі зрілості, приносить високі прибутки, які використовуються для фінансування інших портфельних бізнесів. З метою подальшого утримання даної СОБ у визначеній позиції Черкаська облспоживспілка повинна дотримуватися стратегії підтримання конкурентних переваг. Також для цієї СОБ може використовуватись стратегія «збору врожаю», яка виражається у зменшенні маркетингових зусиль підприємства щодо визначеної групи товару.

3. СОБ «Консерви» характеризується дуже малою часткою ринку. Дана складова портфеля бізнесу підприємств потребує значних фінансових вкладень для його підтримки. Високий показник темпів зростання ринку та низький показник відносної частки продукції на ринку потребують значних фінансових витрат, що і зумовило вибір маркетингової стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку. Проте якщо в майбутньому буде і надалі спостерігатися зменшення відносної частки ринку або зниження темпів приросту ринку, керівництво підприємства буде змушене розглянути й іншу альтернативу – виключення такої бізнес-одиниці зі складу портфеля бізнесу.

У зв'язку з існуючими реальними потребами в якісних продуктах харчування, споживчій кооперації варто заповнити існуючі ринкові ніші в області виробництва продуктів харчування, особливо в таких галузях, як плодоовочеконсервній, рибній, молочній та олійно-жировій. Плодоовочева галузь до трансформаційного періоду особливо розвивалась у сфері споживчої кооперації, у зв'язку з чим необхідно налагодити виробництво

якісної і конкурентоспроможної продукції, оскільки на цю продукцію існує потенційний попит. Позиціювання продуктів цих галузей можливе під знаком «екологічно чистої продукції».

Практичне втілення маркетингових рішень у діяльність підприємств споживчої кооперації можливе за рахунок відмови від нерентабельного виробництва, розпродажу застарілого устаткування і реінвестування цих засобів в перспективні напрями виробництва.



## **РОЗДІЛ 3. РОЛЬ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

### **3.1. Дослідження системи маркетингових комунікацій на підприємствах споживчої кооперації**

На сучасному етапі розвитку економіки України існує велика кількість підприємств, що пропонують товари та послуги, розраховані на різні рівні вимог споживачів. Кожне з них діє в умовах мінливого зовнішнього середовища. І тому не може собі дозволити пасивне спостереження за розвитком та перебігом ринкової ситуації, інакше воно стане неконкурентоспроможним, та як наслідок, – припинить своє існування. Швидкість зміни оновлення підприємств (системи управління, технічного переоснащення, покращення виробничих та торговельних процесів тощо) повинна не відставати, а в кращому випадку випереджати зміни зовнішнього середовища. Це цілком можливо при безперервному удосконаленні кожного елементу комплексу маркетингу підприємства, при його орієнтації на соціально-етичні принципи існування.

Найбільш важливим елементом комплексу маркетингу для підприємств споживчої кооперації України, ми вважаємо, стають маркетингові комунікації. Комунікації виконують життєзабезпечуючу роль: без них підприємство не може привернути до себе достатньої кількості споживачів. У зв'язку з цим стратегічного значення набуває налагодження комунікацій з реальними та потенційними клієнтами. Проте, не можна зневажати комунікаціями з іншими суб'єктами ринку, та розвитком і удосконаленням системи внутрішніх комунікацій підприємства.

Зміст та організація комунікаційних процесів, інструменти, що використовуються, є об'єктивними та фіксованими джерелами інформації про реальний імідж підприємства.

Підсумовуючи вищезазначене, ми дослідили систему маркетингових комунікацій на підприємствах споживчої кооперації України [85].

Об'єктом дослідження виступили підприємства чотирьох галузей (торгівля, промисловість, ресторанне господарство, заготівлі) наступних облспоживспілок: Кримспоживспілка, Волинська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Тернопільська, Харківська, Чернігівська.

Дослідження проводилося у формі глибинного інтерв'ю. На запитання анкети (дод. Ж) відповідали експерти, у ролі яких виступили керівники підприємств та структурних підрозділів обраних організацій.

Опитуванням була охоплена наступна кількість підприємств: 2 заготівельних підприємства, 3 виробничих підприємства, 4 підприємства сфери ресторанного господарства та 5 торговельних підприємств кожної із визначених ОСС.

Дослідження передбачало визначення складових системи комунікацій, якими користується управлінський апарат вищезначених облспоживспілок.

Не менш важливим напрямом дослідження було визначення важливості комунікаційних інструментів для споживачів товарів та послуг підприємств споживчої кооперації. Дане дослідження також проводилося у формі анкетного опитування (дод. И). Вибірка була сформована стратифіковано, за зручністю. Опитуванням були охоплені по 30 споживачів кожної з дев'яти ОСС.

Дослідження проводилося у наступній послідовності:

- 1) визначення завдань та напрямів маркетингового дослідження;
- 2) збір та аналіз вторинної інформації;
- 3) розробка анкетних листів;
- 4) проведення анкетного опитування серед представників обраних підприємств з метою дослідження системи маркетингових комунікацій, що застосовуються, факторів конкурентоспроможності даних підприємств та проблем, що стримують їх розвиток;
- 5) проведення анкетного опитування серед споживачів з метою виявлення найбільш важливих інструментів маркетингових комунікацій та конкурентних переваг вищезначених підприємств, що впливають на мотивацію споживчої поведінки на ринку;

- 6) обробка матеріалів дослідження;
- 7) інтерпретація отриманих результатів.

Комунікаційні процеси будь-якої організації, безперечно, мають специфіку, що пов'язана з видом діяльності організації та функціями її окремих підрозділів і працівників. Якщо розглянути систему Укоопспілка з усіма підприємствами та організаціями, що до неї входять, як корпорацію, цілком очевидно визначити її внутрішні та зовнішні комунікаційні елементи, притаманні традиційній корпоративній культурі.

Корпоративна культура, на нашу думку, – це система матеріальних та духовних цінностей, що притаманні певній корпорації, яка відображає індивідуальність корпорації, її сприйняття себе та інших у соціальному та економічному середовищі, і проявляється у поведінці та взаємодії з оточуючим середовищем.

Аналізуючи наукові джерела [21; 29], стає зрозуміло, що корпоративна культура має такі ознаки:

- культура управління (методи управління, стиль керівництва, сприйняття персоналу, професіоналізм керівництва, методи стимулювання, комунікативна компетентність);
- культура умов праці (сукупність об'єктивних умов та суб'єктивних факторів, що визначають поведінку індивідів у процесі виробничої діяльності);
- культура засобів праці та трудового процесу (темпи впровадження досягнень науки і техніки у діяльність, рівень матеріально-технічного забезпечення, процес удосконалення організації праці та виробництва, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни тощо).
- культура міжособистих відносин (комунікацій) та відносин із зовнішнім ринковим оточенням.

Отже, ці ознаки є елементами культури системи Укоопспілка.

За результатами дослідження було визначено, що у процесі управління системою Укоопспілка використовуються як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні інструменти.

Внутрішні комунікації Укоопспілки характеризуються наступними ознаками:

- вертикальні комунікації – зумовлюють міжрівневе переміщення інформації всередині системи. Комунікаційні потоки спрямовуються від вищих рівнів управління до нижчих. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про цілі та завдання управлінських аспектів, зміну пріоритетів, рекомендовані дії тощо. В свою чергу, комунікаційні потоки, що надходять від нижчих рівнів управління до вищих значно коригують стратегічні і тактичні орієнтири діяльності Укоопспілки;

- комунікації типу «керівник – підлеглий», хоча і є прикладом обміну інформацією по вертикалі, ми виокремлюємо в незалежний елемент, оскільки він складає основну частину комунікаційної діяльності керівництва на кожному рівні управління системою Укоопспілка;

- як доповнення до обміну інформацією між керівниками та підлеглими виступає вид внутрішніх комунікацій «керівник – робоча група». Безперечно, комунікації цього типу підвищують ефективність дій робочих груп, що створюються тимчасово, для вирішення деяких питань з управління підприємствами Укоопспілки;

- горизонтальні комунікації – створюють обмін інформацією між лінійними підрозділами системи Укоопспілки;

- неформальні комунікації у системі Укоопспілка доповнюють формальні елементи спілкування між рівнями та підрозділами управління.

Відносини із суб'єктами зовнішнього середовища управлінським персоналом Укоопспілки будуються та підтримуються завдяки брендингу, заходам по зв'язкам з громадськістю та співпраці.

Факторами, що формують та посилюють силу бренду Укоопспілки є цінність даного бренду для контактних аудиторій, лояльність (сприйняття бренду споживачами та вибір його серед існуючих альтернатив), асоціативна ємність, здатність впливу, рівень суспільної значущості системи споживчої кооперації тощо. Слід зазначити, що на сьогодні розроблено та рекомендовано до застосування брендбук Укоопспілки – документальне керівництво щодо використання фірмового стилю.

Зв'язки з громадськістю є невід'ємним комунікаційним інструментом управлінської діяльності Укоопспілки. PR-заходи плануються і реалізуються на всіх рівнях управління. Вони спрямовуються на встановлення та підтримку доброзичливих відносин із органами державного управління, засобами масової інформації, інвесторами, пайовиками, суспільними організаціями, бізнес-партнерами тощо.

Досліджуючи співпрацю, як невід'ємний інструмент управління, зазначимо, що це кооперація організацій з метою сумісного вирішення спільних проблем та взаємного нарощування потенціалу.

Внутрішню і зовнішню систему комунікацій управлінська ланка Укоопспілки може покращити, на нашу думку, за наступними напрямками:

- розробка системи збору пропозицій з метою забезпечення більш вільного доступу та надходження інформації від нижчих до вищих рівнів управління;
- удосконалення управлінських дій (проведення зборів, нарад);
- удосконалення системи зворотного зв'язку;
- використання інформаційних технологій Інтернету.

Досліджуючи галузі господарювання системи Укоопспілка, було визначено, що поряд з внутрішніми комунікаціями для досягнення ринкових цілей на підприємствах використовуються основні та синтетичні інструменти маркетингових комунікацій. Зазначимо, що застосування визначеної структури маркетингових комунікацій обумовлюється наступними факторами: цілями підприємств та їх ринковими стратегіями; наявністю коштів на комунікаційні заходи; наявністю відповідних спеціалістів; особливостями ринку збуту товарів/послуг; етапом життєвого циклу товарів/послуг; особливостями комунікаційної діяльності у галузі.

Отже, торговельна галузь системи Укоопспілка застосовує наступні інструменти маркетингових комунікацій: реклама, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу (ІМК), стимулювання збуту, прямий маркетинг, заходи по зв'язкам з громадськістю, брендинг (рис. 3.1).

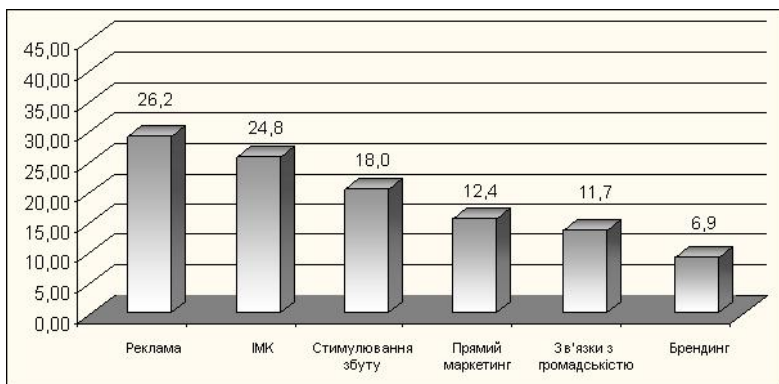


Рис. 3.1. Структура маркетингових комунікацій торговельної галузі (за результатами дослідження автора)

У сфері виробництва підприємства споживчої кооперації із зовнішніх засобів маркетингових комунікацій використовують: прямий маркетинг, ярмаркову та виставкову діяльність, співпрацю, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, брендинг, рекламу (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Маркетингові комунікації виробничої галузі (за результатами дослідження автора)

Галузь ресторанного господарства у своїй діяльності характеризується застосуванням наступних інструментів маркетингових комунікацій: маркетинг подій, інтегровані маркетингові кому-

нікації на місці продажу, реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту (рис. 3.3).

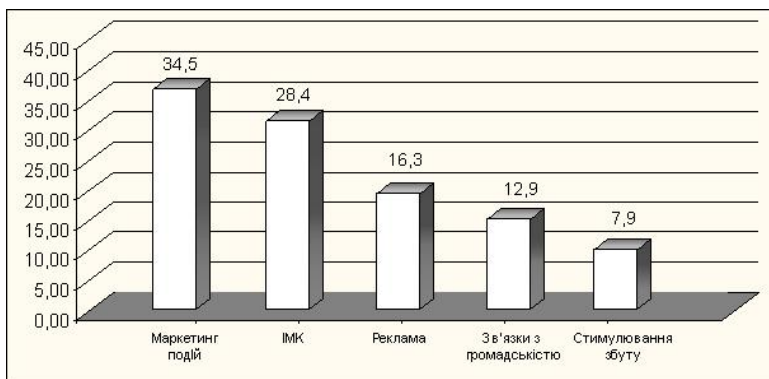


Рис. 3.3. Інструменти маркетингових комунікацій галузі ресторанного господарства (за результатами дослідження автора)

Заготівельна галузь системи Укоопспілка, за результатами дослідження, у ринковій діяльності використовує такі інструменти маркетингових комунікацій: прямий маркетинг, ярмаркова та виставкова діяльність, зв'язки з громадськістю, співпраця, брендинг, реклама (рис. 3.4).

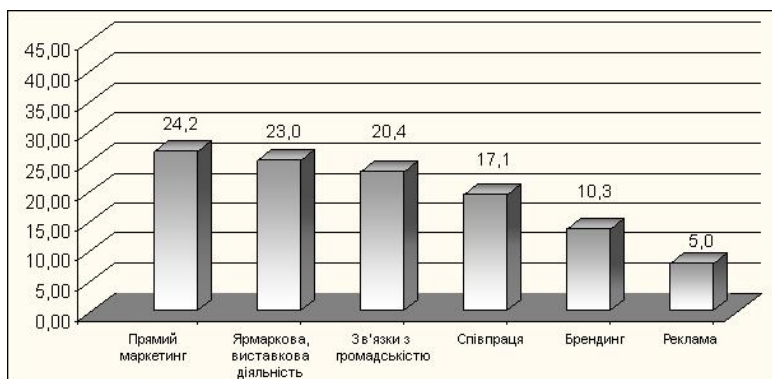


Рис. 3.4. Система маркетингових комунікацій заготівельної галузі (за результатами дослідження автора)

Відсутність вільних фінансових ресурсів у більшості організацій споживчої кооперації зумовлює обмежене оперування комунікаційними інструментами. Більшість опитаних відмітили, що керівництво підприємств має велике бажання впровадити та розвинути у практичній діяльності сфери споживчої кооперації зв'язки з громадськістю (80 % респондентів), прямий маркетинг (72 % опитаних), співпрацю (70 % респондентів), управління фірмовим стилем, брендинг (67 % опитаних). Все це у подальшому буде сприяти зміцненню ринкових позицій підприємств, посилить їх конкурентоспроможність.

На підставі проведеного дослідження ми виявили, що існує деяка розбіжність між тим, які інструменти маркетингових комунікацій використовуються, та які є найбільш важливими у діяльності підприємств. Причиною цього є відсутність відповідного управлінського підходу до проблеми, відсутність спеціалістів та вільних фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що до сьогодні у показниках господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілка витрати на комунікаційні заходи не зазначаються, тобто на них не існує окремої статті витрат. Це є негативною тенденцією, відсутністю наукового підходу, оскільки у такій ситуації неможливо дослідити реальну ефективність даних заходів у функціонуванні вищезазначених підприємств.

Один з напрямів дослідження, проведеного нами, стосувався виявлення важливості комунікаційних інструментів для споживачів товарів та послуг підприємств споживчої кооперації.

Зважаючи на те, що за відповідями представників досліджених підприємств існує розбіжність між реальним використанням комунікаційних інструментів та їх значущістю, подаємо комунікаційний мікс, оцінений за важливістю двома групами



респондентів (відповіді на анкетне опитування керівників організацій та споживачів) за 100-бальною шкалою (табл. 3.1),

*Таблиця 3.1*

**Оцінка респондентами інструментів маркетингових комунікацій за ступенем важливості**

<b>Елементи маркетингових комунікацій підприємств споживчої кооперації</b>	<b>Оцінка важливості елементу керівниками підприємств</b>	<b>Оцінка важливості елементу споживачами</b>
1. Внутрішні корпоративні комунікації підприємства	100	0
2. Реклама	50	50
3. Стимулювання збуту	25	100
4. Зв'язки з громадськістю	75	50
5. Прямий маркетинг	75	100
6. Ярмаркова та виставкова діяльність	50	50
7. Фірмовий стиль, бренд	75	100
8. Співпраця підприємств споживчої кооперації	75	25

де 0 – комунікаційний елемент не має значення;

25 – комунікації без даного елементу нічого не втрачають;

50 – в даному комунікаційному елементі проявляється потенціал підприємства;

75 – комунікаційний елемент є показником рівня розвитку підприємства, його піклування про споживачів, цільовий ринок;

100 – комунікаційний елемент є визначальним у діяльності підприємства.

Згідно даних табл. 3.1, побудуємо діаграму важливості комунікаційних інструментів для керівництва підприємств споживчої кооперації та споживачів (рис. 3.5).

Розглядаючи зведену таблицю значущості системи комунікацій для двох груп опитаних респондентів, стає очевидною важливість розвитку та підтримки кожного з її елементів.

Оскільки всі зазначені компоненти, в тій чи іншій мірі, є необхідними і при грамотному застосуванні посилюють вагомість підприємств та організацій на ринку.

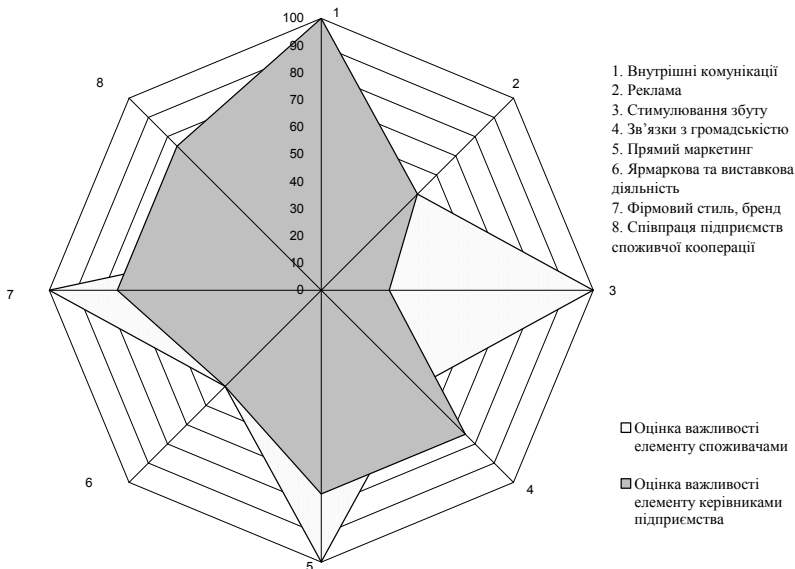


Рис. 3.5. Оцінка респондентами важливості комунікаційних елементів [85]

Аналізуючи сучасний стан використання українськими підприємствами споживчої кооперації комунікаційного потенціалу, слід зазначити наступне.

Рекламою, як визначним комунікаційним інструментом заохочення споживачів, на сьогодні користується переважна більшість вищезазначених підприємств. Інша справа, – наскільки професійним є медіапланування, розробка рекламних кампаній, оцінювання та вимір ефективності рекламних заходів.

З контент-аналізу рекламних повідомлень підприємств споживчої кооперації, що з'являються в ефірі різних засобів поширення інформації, стає очевидним, що однією з розповсюджених причин прийняття рішень про рекламу є копіювання дій кон-

курентів. Це хибне рішення. Без чітко означеної маркетингової стратегії комунікацій досліджувані підприємства такими діями часто втрачають і долю ринку, і засоби, виділені на непродуману рекламу.

Ще одна традиційна помилка – першочергове придбання ефіру за принципом «на скільки вистачить коштів» і подальше намагання підвести рекламні завдання під «вихоплений» медіаплан. Цьому причина – психологічне сприйняття медіа розміщення як найважливішої основи рекламної кампанії за рахунок високої вартості ефірного часу і відносно низької вартості створення рекламних роликів.

Також відповідальні за рекламну діяльність на підприємствах споживчої кооперації часто зневажають тим, що рекламування товарів та послуг має бути достовірним, без обману та надмірного вихваляння.

Реклама підприємств споживчої кооперації, на нашу думку, повинна відповідати наступним вимогам: підпорядковуватися загальній стратегії і тактиці маркетингу підприємства; відповідати іміджу, який підприємство споживчої кооперації бажає створити своїм товарам та послугам; бути доступною для цільової аудиторії, якій вона призначена; бути правдивою, нічого не перебільшувати; не бути занадто несподіваною для певної цільової аудиторії, оскільки стереотипи мислення перебороти досить важко і треба поступово підводити покупців до бажаної реакції; чітко відбивати спрямовані до розуму, емоцій та здорового глузду споживачів наміри підприємства.

В останні роки у діяльності підприємств споживчої кооперації зростає значення стимулювання збуту товарів та послуг. Цьому є декілька причин:

- зниження ефективності реклами внаслідок збільшення її вартості, перенасиченості засобів масової інформації рекламними зверненнями;
- можливість замірювати ефективність заходів стимулювання збуту;

– загострення конкурентної боротьби вимагає від підприємств споживчої кооперації створення якісної товарної пропозиції з активним стимулюванням її збуту.

Стимулювання відзначається або у ціні продажу (бонуси, пільгові кредити, накопичувальні знижки, пільгові ціни для певних верств населення тощо), або у ціні споживання (зручність у придбанні товарів/послуг, переваги, які отримуються разом з товарами/послугами).

Так, у практичній діяльності коопмаркетів, магазинів самообслуговування системи Укоопспілка (у Тернопільській, Вінницькій, Кіровоградській та інших ОСС) мають широке застосування наступні інструменти стимулювання збуту: знижки з ціни (за умови придбання визначеної кількості товару, бонусні знижки постійним покупцям, сезонні знижки, знижки з приводу визначних подій, знижки певним категоріям споживачів, знижки на застарілі моделі товарів тощо), дисконтні розрахункові карти, конкурси, лотереї, вікторини, деякі види «підкріплення» товару: надання споживчого кредиту, безкоштовних супутніх послуг (транспортування, налагодження), гарантій.

Одним із ефективних елементів стимулювання збуту товарів є інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу (ІМК). Оскільки створення максимальних зручностей споживачу безпосередньо в приміщенні торговельного залу – важлива складова політики прощтовхування. Виокремлюють зовнішні засоби ІМК (вивіски, світлові таблоїди, зовнішні вітрини), та внутрішні (інтер'єр приміщення, фірмовий одяг персоналу, упаковка, викладка товарів, дегустаційні стенди тощо).

У введених в дію сучасних магазинах типу маркет Вінницької, Кіровоградської, Чернівецької, Чернігівської та інших облспоживспілок завдяки широкому застосуванню інтегрованих маркетингових комунікацій на місці продажу прискорюється товарооборот у 4–6 разів, незалежно від того, розташовані вони в місті чи у сільській місцевості.

Не менш важливим інструментом стимулювання збуту виступає маркетинг подій – комплекс заходів, спрямованих на прощтовхування торговельних марок за допомогою яскравих

подій: концертів, вечірок, презентацій, свят, корпоративних прийомів тощо. Зокрема, у сфері ресторанного господарства Кримспоживспілки, Вінницької, Волинської, Полтавської, Тернопільської, Чернігівської та інших ОСС вже давно започатковано влаштування під замовлення святкування визначних подій (професійних свят, днів народжень, весіль тощо). Це значно прискорює товарооборот ресторанних закладів та надає їм широкого визнання.

Розвиваючи та здійснюючи комунікаційну діяльність по зв'язкам з громадськістю, керівництво підприємств споживчої кооперації розробляє різноманітні програми, націлені на виконання наступних дій:

- створення навколо підприємств умов, які сприяють позитивному відношенню до них всіх кіл громадськості;
- налагодження ефективного зворотного зв'язку з контактними аудиторіями (якщо суспільство не володіє інформацією про підприємство, воно для суспільства не існує. Разом з тим, якщо підприємство не має інформації про потреби суспільства, то воно не існує для підприємства. В обох випадках саме існування підприємства ставиться під загрозу);
- лобіювання інтересів підприємств споживчої кооперації в органах влади;
- удосконалення внутрішньо-організаційних зв'язків;
- створення механізму антикризової підтримки діяльності підприємств.

В рекламі об'єктом комунікаційних заходів є товари та послуги підприємства, а в паблік рилейшнз (PR) – інтереси підприємства споживчої кооперації.

Групи громадськості, з якими співпрацюють підприємства споживчої кооперації, являють собою:

- внутрішню громадськість – працівники підприємства та співробітники;
- внутрішньо-зовнішню громадськість – засновники підприємства, пайовики, постачальники сировини та продукції, посередники тощо;

– зовнішню громадськість – органи управління споживчою кооперацією, споживачі, засоби масової інформації, ділові партнери, органи муніципальної влади, професійні асоціації, фонди тощо.

Діяльність по зв'язкам з громадськістю підприємствами споживчої кооперації може здійснюватися за трьома напрямками – зовнішній, внутрішній та кризовий PR.

Зовнішній PR, крім безпосереднього інформування контактних аудиторій про діяльність та продукцію підприємства, дозволяє: підвищити у свідомості громадськості роль кооперативного сектору економіки; посилити значимість даного підприємства у сфері кооперації та у суспільному житті; викликати інтерес до підприємства з боку потенційних інвесторів; знизити недоброзичливе відношення з боку конкурентів. При цьому, діяльність підприємства по зовнішньому PR спрямовується на: сферу кооперації, суспільну діяльність, імідж самого підприємства.

Як приклад, слід зазначити підтримку взаємовигідних відносин з владними та громадськими структурами (наприклад, кожна ОСС підтримує двосторонні відносини із владою для вирішення багатьох питань, особливо земельних). Зв'язками з громадськістю є також участь підприємств системи Укоопспілка у регіональних та національних конкурсах (плодоконсервний завод «ДеКоС» Хмельницької ОСС у 2010 році визнаний одним з переможців конкурсу «100 кращих виробників України») тощо.

Внутрішньо-організаційний PR спрямовується на створення та підтримку у персоналу, засновників, пайовиків, споживачів та інвесторів почуття відповідальності та зацікавленості у справах підприємств споживчої кооперації.

Необхідність у заходах кризового PR виникає у разі управління реакцією громадськості на проблемну ситуацію, вирішення нестандартних задач, усунення протиріч та конфліктів, що погіршують імідж підприємства споживчої кооперації.

Використання прямого маркетингу у діяльності підприємств споживчої кооперації має націленість на заохочення нових клієнтів до придбання товарів/послуг, перетворення зацікав-

лених осіб у потенційних споживачів, утримання існуючих клієнтів та подальшу співпрацю з ними, фільтрацію зацікавлених осіб із потенційних груп споживачів.

Широке застосування заходи прямого маркетингу мають у виробничій та заготівельній галузях Житомирської, Київської, Рівненської, Хмельницької, Чернівецької та інших облспоживспілок.

Для виходу на споживачів підприємства споживчої кооперації використовують різноманітні інструменти прямого маркетингу: особистий продаж, пряму поштову рекламу, друковану, телевізійну та радіо рекламу, інтерактивний маркетинг, мерчандайзинг. В подальшому, для найкращого результату, кожному вищезазначеному підприємству слід одночасно використовувати декілька каналів прямого маркетингу, тобто застосовувати концепцію інтегрованого прямого маркетингу, що дасть змогу підвищити ефективність маркетингових заходів.

За останні роки споглядається активізація ярмаркової та виставкової діяльності підприємств споживчої кооперації у виробничій і заготівельній галузях. Це пов'язано з тим, що виставки та ярмарки, привертаючи велику кількість потенційних споживачів, надають підприємствам можливість оцінити власні перспективи на ринку товарів та послуг. Участь у виставках та ярмарках дозволяє реалізувати можливості щодо пошуку нових споживачів і ділових партнерів, покращити імідж підприємств та ефективно використати засоби стимулювання збуту.

Підприємства, поряд з участю у спеціалізованих виставках і ярмарках споживчих товарів, можуть пропонувати свої власні технологічні та наукові розробки на виставках і ярмарках різних напрямків (книжкові ярмарки, промислові виставки, виставки засобів праці, ярмарки технологій та дизайну тощо). Все залежить від поставлених цілей.

Щомісяця публікується у засобах масової інформації (зокрема у галузевій газеті Укоопспілки) виставковий календар, який орієнтує підприємства споживчої кооперації щодо тематики, назви, рангу, дати та місця проведення запланованих заходів. Слід зазначити, що у 2010 році вищезначені підприємства

України приймали активну участь у виставках за різноманітною тематикою: продукти харчування, послуги, технології, сільсько-господарська техніка, машини та обладнання, будівельні матеріали тощо. Це говорить про певний рівень конкурентоспроможності товарів та послуг системи. Не менш активними у цій комунікаційній діяльності є і корпоративні заклади освіти. Так, вищі навчальні заклади (ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», Львівська комерційна академія), технікуми і коледжі, що входять до системи Укоопспілка, щорічно приймають участь у Міжнародній виставці навчальних закладів «Сучасна освіта в Україні».

Професійне створення та управління фірмовим стилем, брендом підприємствам споживчої кооперації надає, на наш погляд, наступних переваг: юридичний захист індивідуальних особливостей товарів/послуг, лояльність споживачів, відносний захист від маркетингових дій конкурентів та кризових явищ, можливість за низьких витрат виходити на нові ринки, зміцнення організаційної культури тощо.

Створений на протязі багатьох років бренд підприємств Укоопспілки впливає на споживача з різних боків. З функціонального – повідомляє максимум корисної інформації і гарантує стабільну суму споживчих властивостей для споживачів товарів та послуг. З емоційно-психологічного – створені сталі довготривалі позитивні відносини зі споживачами. З культурного – відбиває систему цінностей, традицій та норм, які поєднують цільові сегменти споживачів та підприємства споживчої кооперації.

Поняття фірмового стилю підприємств споживчої кооперації включає: саме підприємство з усіма його атрибутами; набір характеристик, очікувань, асоціацій, які сприймають та приписують даному підприємству споживачі; обіцяння певних переваг, які гарантуються підприємством споживчої кооперації контактним аудиторіям.

Професійне управління фірмовим стилем, брендом дає змогу створювати довгострокові переваги продукції підприємств, що засновані на виявленні і реалізації спільного впливу на спожи-



вача товарного знаку, упаковки, рекламних звернень, матеріалів прямого маркетингу та інших елементів системи маркетингових комунікацій. Але все це спрацьовує лише при врахуванні потреб та очікувань цільових аудиторій та випуску якісних товарів/послуг.

На сьогодні серед прогресивних підприємств споживчої кооперації все більшого значення набуває такий синтетичний комунікаційний інструмент як співпраця. У сфері кооперації співпраця (стратегічне та довготривале партнерство) набуває іноді першочергового значення, що зумовлено наступними причинами: спільністю проблем, що стоять перед підприємствами; можливістю взаємного нарощування потенціалу; обмеженістю ресурсів на маркетинг тощо.

Для українських підприємств споживчої кооперації актуальними, на наш погляд, є такі аспекти та наслідки співпраці: отримання пільг та допомоги з боку державних органів управління за рахунок участі у спільних видах діяльності; можливість приймати участь у розподілі та цільовій адресації грошових коштів; використання придбаного за контрактами обладнання, навчальних програми та матеріалів; можливість заробити фінансові кошти на посередницькій діяльності; вирішення чи згладжування внутрішніх кадрових та інших проблем тощо.

З практичної діяльності системи Укоопспілки ефективною співпрацею відзначаються її міжнародні зв'язки з підприємствами споживчої кооперації Швеції, Данії. Так, у 2010 році українська делегація в цих країнах набувала практичного досвіду щодо розвитку та удосконалення галузі торгівлі. Наслідком такої співпраці стало наближення торговельних закладів осучасненого типу Укоопспілки до європейських стандартів.

У таких ОСС, як Вінницька, Черкаська тощо на протязі останніх років йде постійне вкладення іноземних інвестицій в економіку та торгівлю, звичайно, це позитивно відзначається на їхній діяльності.

Таким чином, розглянуті нами комунікаційні інструменти шляхом спільного системного застосування мають вирішувати

нагальні проблеми підприємств споживчої кооперації, перетворюючи їх у рівноправних ринкових суб'єктів.

### **3.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації та факторів, що формують їх імідж**

Характерною особливістю ринкових відносин, що склалися на сьогодні в Україні, є те, що всі підприємства та організації, незалежно від форми власності, змушені по-новому розглядати проблеми щодо управління господарсько-фінансовою діяльністю. Виходячи з цього, спостерігається підвищення ролі та значення маркетингової стратегії, як засобу досягнення мети, в процесі обліку, аналізу, планування та контролю функціонування підприємств. Стратегія маркетингу знаходить своє відображення в конкретних рушійних факторах, елементах маркетингової діяльності. Правильний вибір маркетингової стратегії для підприємства в подальшому, безперечно, сприятиме зміцненню його конкурентоспроможності.

Виходячи із сучасних поглядів на теорію конкуренції [65; 66] зазначимо, що вона являє собою обов'язковий атрибут діяльності будь-якого підприємства, організації – як процес (суперництво, боротьба), як інструментарій і як механізм.

Опубліковано достатньо наукових праць, присвячених питанням конкурентної боротьби, конкурентних переваг, конкурентоспроможності та управління ними (Г. Азоев, І. Ансоф, С. Бабенко, І. Герчикова, О. Горбашко, А. Градов, Н. Карпенко, Ф. Котлер, І. Маркіна, М. Окландер, М. Портер, А. Томпсон, А. Юданов та інші).

В загальній теорії ефективної конкуренції існує два підходи до визначення критеріїв конкурентоспроможності: структурний та функціональний.

Згідно структурному підходу, стан конкурентоспроможності підприємства оцінюється, виходячи з рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу та входних бар'єрів на певний галузевий ринок. Основними перешкодами на шляху нових конкурентів, як відомо, є: економічність великомасштаб-

ного виробництва, ступінь диференціації продукції, абсолютні переваги у витратах підприємств, існуючих в даній галузі, розмір капіталу, що необхідний для організації ефективного виробництва. Отже, виходячи із структурного підходу розуміння конкурентоспроможності, можливості будь-якого підприємства щодо набуття бажаного іміджу залежить не стільки від внутрішніх факторів діяльності, скільки від ринкових особливостей, що склалися у певній галузі.

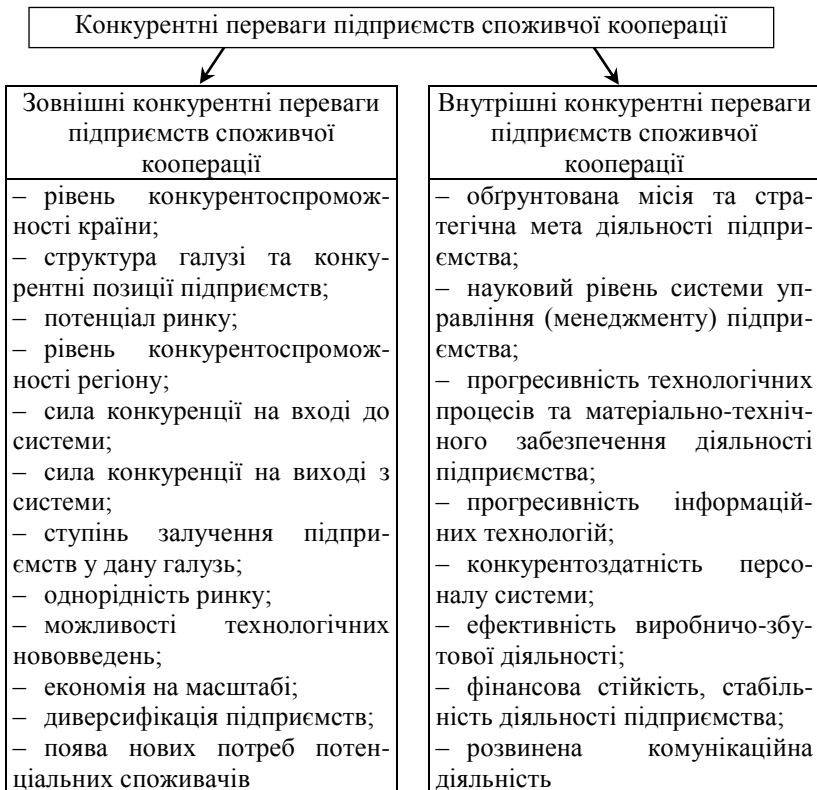
Оцінюючи конкурентоспроможність, з точки зору функціонального підходу, головними чинниками виступають економічні показники діяльності підприємства: співвідношення витрати-ціна, завантаження виробничих потужностей, об'єм випуску продукції, норма прибутку тощо. Функціональний підхід дає змогу оцінити стан конкурентоспроможності всієї галузі, спираючись на аналіз господарсько-фінансової діяльності кожного підприємства, що функціонує в ній.

Таким чином, структурний підхід визначає зовнішні конкурентні переваги підприємств, а функціональний підхід, відповідно, – внутрішні. Якщо адаптувати дане твердження до сфери кооперації, існують певні зовнішні та внутрішні переваги (рис. 3.6), що посилюють імідж підприємств споживчої кооперації на ринку. Завдяки цим факторам досягається їх конкурентоспроможність, яка багато в чому залежить від їхньої здатності пристосування до мінливих умов конкуренції на ринку.

На відміну від конкурентоспроможності окремих товарів та послуг, конкурентоспроможність підприємства не може бути досягнута за короткий проміжок часу, оскільки вона напруцьовується завдяки різним інструментам діяльності і постійним підтвердженням їх якості та оновлення.

Існує безліч методик визначення конкурентоспроможності підприємств та організацій. Зокрема, М. Портер [65] визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту), в даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоздатних товарів та послуг.

Але слід враховувати, що паралельно з підвищенням якості та розширенням асортименту товарів/послуг відбувається значне зростання витрат на їх виготовлення та доведення до споживача, що призводить до зростання цін на них, а це вже є небажаним показником у конкурентній боротьбі. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від конкурентоспроможності товарів та послуг, оскільки остання завжди знаходить відображення у ціні продажу.



**Рис. 3.6. Різновиди конкурентних переваг  
підприємств споживчої кооперації**

Сучасна конкурентна стратегія залежить, на нашу думку, від стадії життєвого циклу підприємства, та цілей, що покладаються на визначений період (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Відповідність цілей підприємства  
стадіям життєвого циклу**

<b>Стадія життєвого циклу підприємства</b>	<b>Цілі підприємства</b>	<b>Стратегічна мета діяльності</b>
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Юність	Нарощування обсягів діяльності	Завоювання частки ринку
Зрілість	Формування іміджу підприємства та зба- лансоване зростання	Стабільне становище на освоєному ринку
Старіння	Збереження позиції	Часткова втрата окре- мих сегментів ринку
Відродження	Пошук додаткових джерел господарю- вання; формування, відновлення іміджу	Впровадження нових управлінських методів та технологій

Споживча кооперація України має багатовікову історію, здійснює свою діяльність в різних галузях. На теперішній час майже всі її підприємства знаходяться на стадії відродження і тому мають скеровувати свою діяльність на пошук додаткових інвестицій, нові стимули ділової активності та формування/відновлення стабільного позитивного іміджу.

Проведений нами аналіз конкурентоспроможності регіональних підприємств споживчої кооперації (на матеріалах анкетного опитування споживачів та керівників підприємств – дод. Ж, И),

свідчить про її низький рівень. Але, аналізуючи господарсько-фінансову звітність вищезначених ринкових суб'єктів [52; 53; 67], стає очевидним значне позитивне зрушення економічних процесів даної сфери діяльності. Безперечно, на стадії відродження споживча кооперація України починає відновлювати втрачені конкурентні позиції. Інша справа, що це відбувається досить повільно, не так швидко, як того вимагає розвиток ринкових відносин.

Слід зазначити, що маркетингове середовище діяльності підприємств споживчої кооперації складається з мікро- та макромаркетингових факторів.

Мікромаркетингове середовище представлене факторами локального рівня: споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, контактні аудиторії. В свою чергу, макромаркетингове середовище складається з факторів надлокального рівня: економічного, демографічного, політико-правового, технічного, культурного, екологічного. У результаті дії цих факторів виникають ринкові можливості та загрози, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

На сьогодні, маркетинговими можливостями підприємств споживчої кооперації є такі: розширення мережі кооперативних підприємств, з урахуванням міського населення; звільнення від нерентабельних галузей діяльності і господарських підрозділів; постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища і конкурентів; формування асортименту товарів та послуг з урахуванням попиту споживачів сільських районів тощо.

Маркетинговими загрозами сфери споживчої кооперації є: недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації; нестабільність ринкового середовища; фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації; низька матеріальна зацікавленість пайовиків; міграція сільського населення в міста; низька платоспроможність попиту сільського населення.

Маркетингові можливості і загрози формують сильні та слабкі сторони діяльності підприємств. Так, слабкими сторонами функціонування підприємств споживчої кооперації, за

результатами проведеного нами дослідження, є: діяльність переважно в сільських регіонах; відсутність чіткої стратегії розвитку підприємств; відсутність маркетингових досліджень; відсутність маркетингових програм за галузями діяльності; недостатність власних обігових коштів.

Сильними сторонами підприємств споживчої кооперації виступають: соціальна спрямованість діяльності споживчої кооперації; контроль фінансових потоків; налагоджена система транспортування, прийому і збереження товарів; широка роздрібна і виробнича мережа; формування асортименту товарів та послуг з урахуванням аналізу попиту тощо.

Аналіз первинної інформації свідчить, що на сьогодні основними перешкодами, які стримують розвиток споживчої кооперації України є: недосконалість законодавства (70 % опитаних); відсутність вільних коштів на розвиток підприємств (65 % респондентів); конкуренція на ринку товарів та послуг (60 % опитаних); нестача спеціалістів (60 %) і, як наслідок, відсутність якісного управління ринковою діяльністю підприємств споживчої кооперації (58 % відповідей).

Не дивлячись на те, що на досліджуваних підприємствах визначено відсутність відділу маркетингу, керівництво обспоживспілок чітко розуміє всі функції маркетингу в сьогоденні і наголошує, що даний процес стримується у сфері кооперації лише за відсутності коштів та відповідних спеціалістів.

Незважаючи на мінімальний розмір коштів, що спрямовуються на маркетингові заходи, елементи стратегічного та тактичного маркетингу присутні у діяльності підприємств споживчої кооперації. Стратегічними орієнтирами їх функціонування було зазначено: розвиток та розширення ринкової діяльності (65 % опитаних), формування бренду (55 % респондентів), сегментація ринку та позиціонування продукції на ньому (50 % опитаних). На тактичному рівні кожним підприємством споживчої кооперації враховується управління основними маркетинговими елементами. Лише нестача коштів та спеціалістів впливають на низьку ефективність даних заходів.

Проведене нами маркетингове дослідження дозволило визначити і перелік переваг, що надають конкурентоспроможності підприємствам споживчої кооперації. Також було виявлено, наскільки вагомим є той чи інший фактор для споживачів (рис. 3.7).

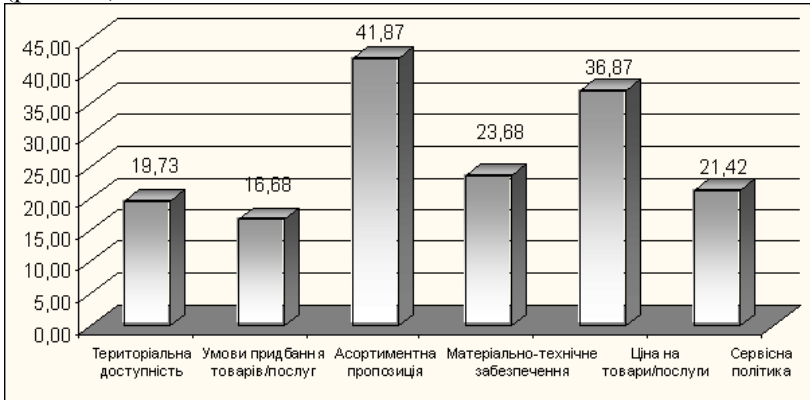


Рис. 3.7. Вагомість конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації для споживачів, % (за результатами дослідження автора)

Підсумовуючи та доповнюючи вищезначене, пропонуємо розглядати конкурентоспроможність підприємств споживчої кооперації як процес планування, реалізації та контролю кожного елементу комплексу маркетингу (продукт, ціна, доведення продукту до споживача, маркетингові комунікації).

Щоб оцінити конкурентоспроможність будь-якого підприємства за кожним маркетинговим елементом, пропонуємо її визначати за наступними розрахунками.

1. Визначення конкурентоспроможності асортиментної пропозиції підприємства:

Коефіцієнт ринкової частки (3.1):

$$K_r = \frac{V_o}{V}, \quad (3.1)$$



де  $V_o$  – об’єм продажу товарів/послуг даним підприємством;  
 $V$  – об’єм продажу товарів/послуг загальною кількістю підприємств регіону (міста, області, країни).

Коефіцієнт передпродажної підготовки (3.2):

$$K_B = \frac{F_p}{F_w}, \quad (3.2)$$

де  $F_p$  – сума витрат на передпродажну підготовку;

$F_w$  – сума витрат на виробництво (закупівлю) продукції та організацію її продажу.

Цей показник характеризує зусилля підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення передпродажної підготовки. У випадку, коли товар/послуга не вимагали передпродажної підготовки у звітному періоді, то вважається, що  $K_B = 1$ .

Коефіцієнт зміни об’єму продажу (3.3):

$$K_z = \frac{VL}{V_s}, \quad (3.3)$$

де  $VL$  – об’єм збуту товарів/послуг підприємства за звітний період;

$V_s$  – об’єм збуту товарів/послуг підприємства у базисному періоді.

2. Визначення конкурентоспроможності ціни підприємства:

Коефіцієнт рівня цін (3.4):

$$K_c = \frac{C_{max} + C_{min}}{2} \cdot C_o, \quad (3.4)$$

де  $C_{max}$  – максимальна ціна на певний товар/послугу на ринку;

$C_{min}$  – мінімальна ціна на певний товар/послугу на ринку;

$C_o$  – ціна на даний товар/послугу, встановлена досліджуваним підприємством.

Розрахований показник відбиває зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок динаміки цін на товари/послуги.

3. Визначення конкурентоспроможності збутової діяльності підприємства:

Коефіцієнт зміни об'єму збуту (3.5):

$$K_m = \frac{K_z \cdot PL}{P_s}, \quad (3.5)$$

де  $K_z$  – коефіцієнт зміни об'єму продажу (3.3);

$PL$  – сума витрат на функціонування системи збуту підприємства на кінець звітного періоду;

$P_s$  – сума витрат на функціонування системи збуту підприємства на початок звітного періоду.

Цей показник відображає зусилля підприємства до підвищення конкурентоспроможності за рахунок покращення збутової діяльності.

4. Визначення комунікаційної активності підприємства:

Коефіцієнт рекламної діяльності (3.6):

$$KA = \frac{K_z \cdot AL}{AS}, \quad (3.6)$$

де  $AL$  – витрати на рекламну діяльність у звітному періоді;

$AS$  – витрати на рекламну діяльність у базисному періоді.

Зазначений показник характеризує прагнення підприємства до підвищення конкурентоспроможності за рахунок удосконалення рекламної діяльності.

Коефіцієнт використання заходів стимулювання збуту (3.7):

$$KSP = \frac{K_z \cdot SPL}{SPS}, \quad (3.7)$$

де  $SPL$  – сума витрат на стимулювання збуту товарів/послуг у звітному періоді;

$SPS$  – сума витрат на стимулювання збуту товарів/послуг у базисному періоді.

Розрахований показник характеризує розвиток та застосування заходів стимулювання збуту товарів/послуг, що також значно підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Коефіцієнт використання заходів прямого маркетингу (3.8):

$$KDM = \frac{K_z \cdot DML}{DMS}, \quad (3.8)$$

де  $DML$  – сума витрат на заходи прямого маркетингу підприємства у звітному періоді;

$DMS$  – сума витрат на заходи прямого маркетингу підприємства у базисному періоді.

Показник характеризує рівень витрат на заходи прямого маркетингу, як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю (3.9):

$$KPR = \frac{K_z \cdot PRL}{PRS}, \quad (3.9)$$

де  $PRL$  – сума витрат на встановлення, розвиток та підтримку підприємством зв'язків з громадськістю у звітному періоді;

$PRS$  – сума витрат на встановлення, розвиток та підтримку підприємством зв'язків з громадськістю у базисному періоді.

Зазначений показник характеризує прагнення підприємства споживчої кооперації до посилення конкурентних позицій за рахунок покращення зв'язків з громадськістю.

Підсумовуючи вищеозначені коефіцієнти, для знаходження середньоарифметичної величини визначимо підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності для конкретної продукції підприємства споживчої кооперації:

Коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності (3.10):

$$K_{mt} = \frac{K_r + K_v + K_z + K_c + K_m + KA + KSP + KDM + KPR}{L}, \quad (3.10)$$

де  $L$  – загальна кількість показників у чисельнику. В даному випадку  $L = 9$ .

Слід зазначити, що більшість коефіцієнтів мають різні величини для різних товарів/послуг, які пропонує підприємство споживчої кооперації на ринку, виходячи з багатьох факторів (характеристики та особливості товарів, рівень цін, інтенсивність попиту тощо). Саме тому для розрахунку загальної конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства пропонуємо визначати суму коефіцієнтів ( $K_{mt}$ ) для всіх його товарів/послуг наступним чином (3.11):

$$\sum K = \frac{K_{mt}}{n}, \quad (3.11)$$

де  $n$  – кількість товарів/послуг, що пропонує підприємство споживчої кооперації на ринку.

Крім того, для розрахунку загальної конкурентоспроможності підприємства також слід враховувати загальні фінансові коефіцієнти його ринкової діяльності, що розраховуються на підставі аналізу балансу за звітний період.

На нашу думку, посилення факторів конкурентоспроможності підприємств виступає найсуттєвішим фактором ринкової економіки, що здатен відновити стан кооперації України.

Варто зазначити, що розробка конкурентної стратегії для підприємства споживчої кооперації передбачає, по-перше, детальне осмислення його позиції на ринку товарів та послуг; по-друге, визначення місії, системи цілей, стратегії та комплексу заходів для їх досягнення; по-третє, об'єднання всіх відокремлених планів в єдиний; по-четверте, реалізацію та оцінку стратегічних напрямків розвитку. Таким чином, концепція посилення конку-

рентних позицій підприємств споживчої кооперації вимагає від їхнього керівництва значних зусиль, як фінансових, так і інтелектуальних. Лише за умови удосконалення факторів внутрішнього середовища будь-якого підприємства можна очікувати посилення конкурентоспроможності іміджу на ринку.

Досліджуючи імідж підприємств споживчої кооперації, слід зазначити, що він відіграє важливу роль у сучасному бізнесі. Факторами його формування є продукція, що виробляється (реалізується), послуги, що надаються, гарантії, сервіс, поведінка співробітників, реклама, послідовна цінова політика тощо. Безперечно, стабільному комерційному успіху підприємства сприяє його позитивний імідж. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку за рахунок привернення уваги споживачів та партнерів, спрощення системи доступу до ресурсів – фінансових, людських, матеріальних та інформаційних (останнє є найактуальнішим моментом сьогодення, оскільки моніторинг зарубіжної преси свідчить, що одним з визначальних чинників, що негативно впливає на ведення бізнесу в Україні, є відсутність повної інформації про реальну економічну ситуацію як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави).

Отже, імідж – цілеспрямовано сфокусований образ-уявлення щодо підприємства, який забезпечує стабільне становище на ринку, вірність покупців та лояльність (прихильність) бізнесових кіл. Імідж, як категорія, що характеризує підприємство, товар, окрему людину, носить ментальний характер і складається відповідно до особливостей культури кожного народу та залежить від звичаїв, традицій, уявлень, які існують у суспільстві.

Імідж формується по-різному для різних кіл громадськості. Іншими словами, одне й те саме підприємство може по-різному сприйматися споживачами, інвесторами, держструктурами, місцевою та міжнародною громадськістю. Таким чином, можна зазначити, що підприємство має декілька іміджів. Синтез переконань, що притаманні різним суспільним колам, створюють

узагальнююче уявлення про підприємство, його корпоративний імідж (рис. 3.8).

Зазвичай виокремлюють поняття «внутрішньокорпоративний» та «зовнішньокорпоративний» імідж підприємства, тобто створення позитивної думки на двох рівнях.

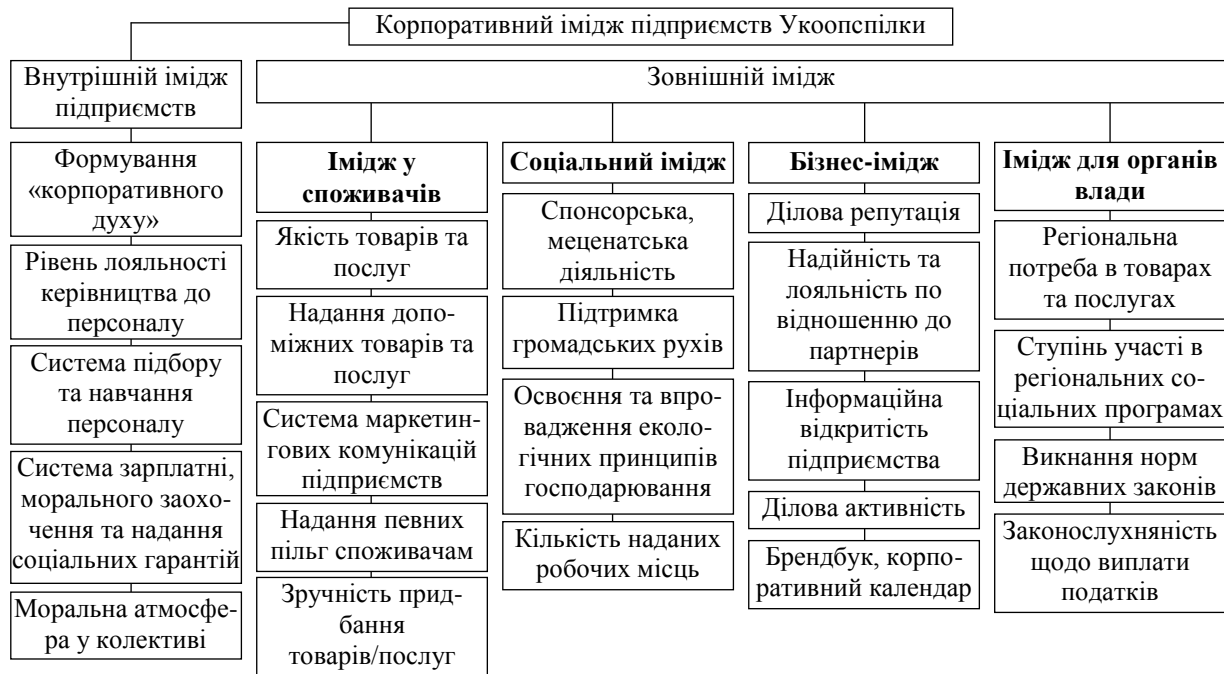


Рис. 3.8 Рекомендована структура корпоративного іміджу підприємств системи Укоопспілка [85]





Головним завданням, що виконує сформований внутрішній імідж системи Укоопспілка, є адаптація даної корпорації, до умов навколишнього середовища. Тобто, воно спрямоване на зміцнення міжособистих, відносин у корпорації до ступеня визнання своєї належності до колективу і, на підставі цього, встановлення більш ефективних відносин із суспільством. Метою завдання є зміцнення внутрішньої цілісності системи Укоопспілка. Воно реалізується за умови повного усвідомлення та сприйняття працівниками місії, стратегії, головних завдань корпорації; методів та засобів досягнення поставлених цілей. Все це присутнє у діяльності системи споживчої кооперації, що значно зміцнює її внутрішню інтеграцію.

Внутрішній імідж підприємств споживчої кооперації формується та вдосконалюється через такі елементи: виховання у співробітників «корпоративного духу», розробку символіки, створення історії підприємства, функціонування внутрішніх засобів масової інформації, не останню роль тут має відігравати рівень корпоративної культури. Оскільки персонал на сьогодні розглядається не тільки як фактор конкурентоспроможності підприємства, а як і одне із впливових кіл громадськості, він (персонал) є важливим джерелом інформації про підприємство для зовнішніх аудиторій. І тому важливими елементами внутрішнього іміджу є культура підприємства споживчої кооперації (рівень лояльності керівництва до персоналу, система підбору та навчання кадрів, система оцінки роботи персоналу, система винагород, соціальних пільг, а також фірмовий стиль, бренд) та соціально-психологічний клімат в ньому (моральна атмосфера на підприємстві, індивідуальне відчуття та оцінка умов життя і праці у колективі, уявлення персоналу щодо місії споживчої кооперації у суспільстві).

В умовах економічних перетворень відбувається значне зростання конкуренції. В цій ситуації об'єктивно зростає прагнення підприємств спрямовувати зусилля на вдосконалення свого зовнішнього іміджу.

Прийоми формування зовнішнього корпоративного іміджу повинні зосереджуватися на співпраці з усіма контактними

аудиторіями, зазвичай, це споживачі товарів/послуг підприємства, бізнес-партнери, органи влади, а також загальне соціальне оточення.

Функції зовнішнього іміджу підприємств споживчої кооперації тісно пов'язані з поняттям соціальної відповідальності. Ці функції, на основі дотримання принципів ділової етики, змушують керівників приймати рішення та діяти таким чином, щоб їх організація вносила значний вклад у добробут суспільства і служила інтересам людства так само, як своїм власним. Пропонуємо визначати наступні функції зовнішнього іміджу підприємств системи Укоопспілка: оціночно-нормативна, комунікаційна, економічна, соціальна, регламентуюча та регулююча.

Отже, імідж підприємств у споживачів формують, створюють уявлення людей щодо унікальних характеристик, які вони вбачають у продукції підприємства – якість, ціна товарів/послуг та зручність їх придбання.

Орієнтація на всеохоплюючий асортимент товарів також є вагомим інструментом посилення іміджу підприємств. Цим прийомом активно користуються коопмаркети, магазини самообслуговування, керівництво яких прийшло до висновку про доцільність концентрації зусиль не стільки на забезпеченні прибутковості від продажу звичних товарів, скільки на необхідності зарекомендувати себе як продавців самого широкого, а точніше – самого вичерпного асортименту товарів певної групи.

Безперечно, споживчий імідж підприємств також формують прямі (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, брендинг тощо) та опосередковані (сервісна та кредитна політика, пільгові режими, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу тощо) інструменти маркетингових комунікацій.

Бізнес-імідж складається з уявлень бізнес-партнерів щодо підприємства споживчої кооперації, як суб'єкта ринкової діяльності. В якості загальних детермінант бізнес-іміджу виступають: ділова репутація та порядність (дотримання етичних норм бізнесу) у здійсненні підприємницької діяльності, надійність, лояльність до партнерів, інформаційна відкритість, а також ділова активність підприємства, індикаторами якої є об'єм

продажу, відносна доля ринку, різноманітність товарів, гнучка цінова політика.

Засобом ефективного підтримання іміджу є також створення брендбук та корпоративного календаря.

Брендбук – це електронна та декілька поліграфічних версій фірмового стилю. У ньому міститься максимально повна інформація щодо використання фірмового стилю, детально описаний логотип (всі варіанти його написання), вказані рекомендації по застосуванню фірмових кольорів та шрифтів. Похідні цієї інформації широко використовуються у діяльності системи Укоопспілка: на бланках офіційних документів, транспортних засобах, на товарах кооперативного виробництва, друкованих виданнях тощо. Таким чином, створений брендбук системи споживчої кооперації є сучасним показником ділової активності, що акумулює історичні традиції та нові тенденції розвитку Укоопспілки.

В свою чергу, корпоративний календар – це і інструмент реклами, і корпоративна візитна картка в бізнесових колах.

Соціальний імідж підприємства споживчої кооперації – це уявлення широкого кола громадськості про соціальні цілі та ролі підприємства в економічному, соціальному та культурному житті суспільства. Соціальний імідж формується завдяки поінформованості громадськості про соціальні аспекти діяльності підприємства, такі як спонсорство, меценатство, підтримка громадських рухів, участь у вирішенні проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я тощо.

Однією з нових можливостей для бізнесу є формування та освоєння світового ринку екологічних товарів та послуг, який швидко розвивається. Поки що немає остаточної міжнародної класифікації цього ринку, чіткої статистики його розвитку. Та він існує і набирає сил, особливо в розвинених країнах, поряд з ринком генетично модифікованих товарів.

Чимало вітчизняних підприємств вже усвідомили, що використання теми екологічності товарів приносить певні вигоди в конкурентній боротьбі за ринки збуту. Факторами екологічних принципів господарювання, на нашу думку, є: виробництво еко-

логічно небезпечних для здоров'я людини товарів; раціональне використання, утилізація та переробка відходів; охорона водних ресурсів; охорона атмосферного повітря; охорона надр і раціональне використання мінеральних ресурсів та земель; заощадження природно-заповідного фонду тощо.

Цілком очевидно, що продукція яка виробляється підприємствами споживчої кооперації є екологічно чистою, без синтетичних та модифікованих добавок. Оскільки виготовляється переважно з місцевої сировини того регіону, де знаходиться. А це значна інвестиція, зростання екологічного ринку формує відповідний попит, внаслідок ефективних, дешевих, практичних екологічних рішень, запропонованих виробниками.

Ефективно впливає на формування іміджу спонсорська та меценатська діяльність. Але низька зацікавленість українських підприємців у цьому виді діяльності пояснюється рядом проблемних питань. Насамперед таких, як незначний рівень податкових стимулів для розвитку філантропії; відсутність форм співпраці між державою та спонсорами; недостатність правових та економічних знань серед підприємців.

Взагалі потребує удосконалення нормативна база цього напрямку, повинні створюватися сприятливі умови щодо благодійництва, спонсорства, меценатства в Україні.

Підприємствами Укоопспілки втілена у життя Концепція молодіжної політики центральної спілки споживчих товариств [27]. Тим самим активізується процес надання робочих місць молоді як серед робітничих, так і серед управлінських сфер діяльності. Проявом соціального іміджу є також соціальний захист прав та інтересів членів споживчих товариств.

Імідж підприємства для органів влади складають уявлення представників регіональної адміністрації, виконавчої і законодавчої влади щодо діяльності підприємства.

Параметрами іміджу для держструктур є: вагомість продукції підприємства для регіону, ступінь участі підприємства в регіональних соціальних програмах, виконання підприємством норм державних та регіональних законів, кількість наданих робочих

місць для жителів регіону, відкритість підприємства до неформальних контактів.

Звичайно, товари та послуги підприємств споживчої кооперації виробляються лише з урахуванням регіональної потреби в них. Оскільки надвиробництво та виробництво товарів, які не мають попиту, призводить до того, що кошти та сировина витрачаються марно. А це в умовах фінансової обмеженості багатьох виробничих підприємств системи Укоопспілка є негативним фактором.

Одним із актуальних питань на сьогодні є законслухняність підприємств щодо податкових платежів. Ухиляння від податків розповсюджується від переходу в тіньовий сектор економіки до звернення за допомогою до певних консалтингових фірм щодо перегравання на свій манер недосконалих податкових законів. Але є певні українські підприємства, які не тільки проявляють законслухняність у податкових платежах, а й приєднали цей момент до створення позитивного іміджу шляхом своєчасності та лідерства у кількості сплачених коштів.

Таким чином, формування іміджу підприємств в умовах нових форм господарювання – питання складне і різнопланове. Головне визначитися: якої послідовності дотримуватися, в якому напрямку активізувати свої дії.

Виходячи з цього, пропонуємо методику формування/вдосконалення корпоративного іміджу підприємств споживчої кооперації:

1. Аналіз маркетингового середовища підприємства і виділення цільових (найбільш важливих для його діяльності) кіл громадськості.

2. Формування набору найбільш суттєвих іміджотворчих факторів для кожної цільової суспільної групи.

3. Розробка бажаного образу підприємства для кожного кола громадськості.

4. Оцінка існуючого стану іміджу підприємства споживчої кооперації для кожної із цільових груп громадськості.

5. Розробка і реалізація плану заходів по формуванню позитивного іміджу підприємства в свідомості цільових груп.

6. Контроль за досягнутими результатами та корекція (при необхідності) плану.

Переваги позитивного іміджу очевидні. Але позитивна ідентифікація не з'являється сама собою і не існує сама по собі. Вона потребує цілеспрямованої систематичної праці, пов'язаної з перетворенням реального іміджу підприємств в позитивний. А це можливо лише за активізації внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства.

## **РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

### **4.1. Цільова ринкова орієнтація підприємств споживчої кооперації**

Головна ідея маркетингової діяльності підприємства ґрунтується на знанні потреб конкретних груп споживачів, саме тому основне завдання його керівників полягає у виборі того чи іншого сегмента ринку, в якому воно тривалий час зможе утримувати домінуючу позицію, тобто у визначенні групи споживачів, які стануть його цільовими клієнтами, та формуванні цільового ринку для його продукції.

У сучасній економічній літературі приділяється значна увага різним аспектам теорії і практики маркетингової діяльності підприємства. Окремі положення в цьому напрямку визначені в роботах відомих теоретиків Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Л. Балабанової, А. Павленка та інших.

В їх працях маркетингова діяльність визначається як послідовний процес практичного застосування основних теоретичних положень маркетингу, комплекс заходів по досягненню підприємством успіху на ринку, виявленню і задоволенню потреб споживачів.

Проте, у їх поглядах не сформована чітка послідовність і зміст процесу маркетингової діяльності. Ми зробили спробу уточнити це поняття і викласти його у такій редакції: **маркетингова діяльність** – різновид діяльності у сфері ринкового підприємництва, що інтегрує теоретичні положення маркетингової концепції та практичну реалізацію маркетингової стратегії і тактики. Маркетингова діяльність охоплює: визначення цільової ринкової орієнтації; формування організаційно-економічного механізму; формування та реалізацію комплексу маркетингу і здійснюється на кожному етапі відтворення ринкового процесу з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Наведене трактування утримує відповідну послідовність маркетингової діяльності підприємства, а отже, з погляду автора, є процесом практичного запровадження розробленої на підприємстві маркетингової програми, яка утримує три складові:

- цільова ринкова орієнтація
- формування системи управління маркетингом
- формування та реалізація комплексу маркетингу.

На рис. 4.1 наведений зміст маркетингової діяльності, послідовність якої, з нашого погляду, є найбільш прийнятною для підприємств споживчої кооперації, а отже потребує більш поглиблено розгляду.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти цільового ринку досліджувалися в працях як іноземних, так і вітчизняних науковців [24; 32; 33; 35; 40; 56; 59; 78], в яких вони визначають методом ринкової орієнтації підприємства – сегментацію ринку.

Автор відомого в Росії наукового видання «Прикладной маркетинг» В. В. Кулібанова визначає групу споживачів як сегмент ринку, що має однакову реакцію останніх на один і той же товар і комплекс маркетингу, що використовує підприємство. Процес визначення базового для підприємства ринку саме й передбачає розподіл ринку на окремі частини, в які об'єднуються споживачі за подібними потребами чи мотиваційними характеристиками [34, с. 102–104].

Проте знову поза увагою автора залишається визначення тих зусиль, які повинне здійснити підприємство для завоювання і утримання обраного цільового сегмента. Більш змістовно визначає сутність цільового ринку підприємства відомий український маркетинголог А. В. Войчак, який характеризує його як одне з головних маркетингових понять та основний напрям концентрації корпоративних ресурсів під час здійснення виробничо-господарської і маркетингової діяльності в умовах конкуренції [14, с. 113].

Такий погляд А. В. Войчака поглиблює визначення попередніх науковців, але не містить перелік необхідних для підприємства заходів щодо формування його конкурентної позиції на ринку.





Рис. 4.1. Процес маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації

Відомі теоретики конкурентного позиціювання Г. Хулей, Дж. Сондерс і Н. Пірсі [82, с. 333–335] визначають, що процеси сегментації і позиціювання є окремими концепціями, але вони об'єднані єдиною метою – задоволення потреб споживачів краще, ніж це здійснюють конкуренти. Автор відомої теорії конкурентного маркетингу Дж. О'Шонессі визначає взаємопов'язаність сегментації і позиціювання [56, с. 219].

Тобто цільова ринкова орієнтація підприємства – це класично відомий у теорії маркетингу процес сегментації ринку, обрання цільових ринкових сегментів і їх оцінка, а також альтернативний вибір маркетингових стратегій по відношенню до них. Одночасно цільова ринкова орієнтація підприємства – це не тільки сегментація ринку, а й процес формування відповідної стратегії позиціювання товару, оскільки обранням відповідної групи споживачів не завершується ринкова діяльність підприємства.

Сегментація потрібна для подальшого обрання цільового ринкового сегмента, а також для вибору стратегічної моделі маркетингової поведінки (ММП). В свою чергу ММП визначається на рівні кожного підприємства, залежить від поставленої мети і являє собою його стратегічну ринкову поведінку.

Головною підставою для сегментації ринку є бажання керівника підприємства здійснювати свою ринкову діяльність з меншими витратами на пошук цільових клієнтів. Для підприємств споживчої кооперації головна мета полягає не стільки у обранні групи споживачів, а у більш повному визначенні їх потреб, оскільки цільовий ринок для підприємств споживчої кооперації складається здебільшого з цільових споживачів, які є основними споживачами продукції підприємств системи. Саме маркетингова діяльність підприємства визначає ті притаманні споживачам характеристики, на які повинні орієнтуватися підприємства у своїй діяльності. Найчастіше, обираючи цільовий ринок, підприємства споживчої кооперації орієнтуються на обмежений сегмент ринку (групу споживачів), що висуває до конкретної товарної пропозиції чи послуги схожі вимоги, які одночасно відрізняються від вимог і побажань інших сегментів ринку.

Однозначно, що підприємства системи, орієнтуючись на процес сегментації, повинні обрати за мету максимальне проникнення підприємства на обрані сегменти замість розпилення зусиль на весь ринок і максимальне задоволення потреб споживачів на обраних сегментах. А основні цілі сегментації ринку для підприємств споживчої кооперації визначаються нами як: пошук на ринку такої кількості платоспроможних покупців, попит яких підприємство зможе задовольнити в найближчий час і в найближчій перспективі; виключення тих покупців, чий попит краще зможуть задовольнити конкуренти; концентрація зусиль тільки на тих покупцях, потреби яких підприємство може задовольнити краще, ніж конкуренти; підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств за рахунок підвищення прибутковості роботи з обраними споживачами.

Щодо принципів ефективною сегментації, то тут існує традиційний підхід до їх визначення, який поєднує наступні, найбільш важливі принципи: вимірність споживацьких характеристик; реальність (достатність) сегмента; відмінність сегментів; схожість (однорідність) споживачів; досяжність споживачів; стабільність сегментів; дієвість [22, с. 223–225].

У маркетинговій теорії сегментації існує велика кількість методичних підходів до її здійснення. Однак, при обранні методу сегментації ринку підприємствам споживчої кооперації доцільно спиратись в першу чергу на таке поняття як етап життєвого циклу діяльності підприємства. Рекомендовані методи та послідовність процесу сегментації для підприємств системи наведені нами на рис. 4.2.

У межах даних рекомендацій розглядаються два етапи життєвого циклу діяльності підприємств – створення підприємства та вихід на незнайомий ринок, зростання і сталого розвитку підприємства.

На етапі вибору критеріїв сегментації нами на підставі ґрунтовного аналізу основних положень, що розглядаються у працях відомих зарубіжних і вітчизняних теоретиків з маркетингу Ж.-Ж. Ламбена, Дж. ОШонесі, Г. Хулея, Л. Балабанової, А. Войчака визначені найбільш доцільні критерії сегментації ринку для підприємств споживчої кооперації (табл. 4.1).

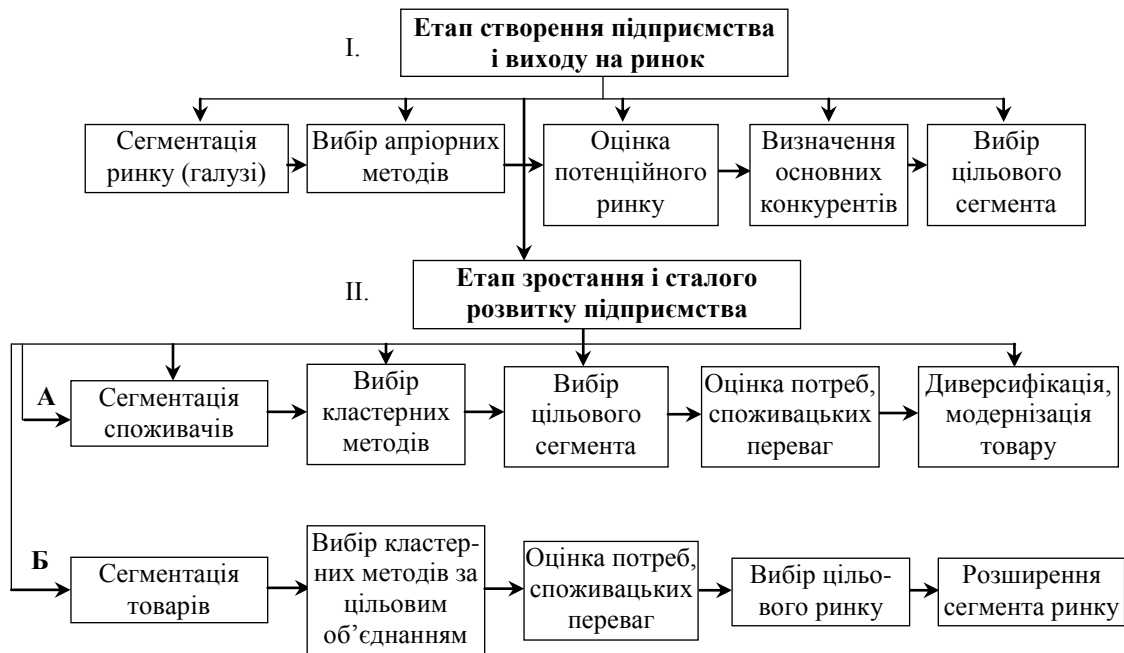


Рис. 4.2. Рекомендовані методи та послідовність сегментації для підприємств споживчої кооперації

Таблиця 4.1

**Рекомендовані критерії сегментації ринку за відповідними ознаками для підприємств споживчої кооперації\***

Ознаки класифікації		Зміст критеріїв	
		об'єктивні	суб'єктивні
Неспецифічні для маркетингової діяльності	Географічні	Регіони, області, міста, чисельність і щільність населення	Клімат
	Демографічні	Вік, стать, сімейний стан, розмір сім'ї, національність	Життєвий цикл сім'ї, релігія,
	Соціально-економічні	Різновид занять, рівень доходів, житлові умови, рівень освіти, соціальний клас	—
Специфічні для маркетингової діяльності	Психографічні	—	Спосіб життя, стиль життя, особистість
	Поведінкові	—	Пошук вигоди, частота користування, міра випадковості купівлі, лояльності та обізнаності, рівень активності, емоційне ставлення до товару

**Примітка.** \* Адаптовано автором за [82].

Якщо взяти до уваги, що кінцева мета сегментації – розробити адекватну стратегію, то набір критеріїв визначається саме з урахуванням особливостей ринку, категорії і цілей компанії. Тому для сегментації можуть використовуватися як психографічні або соціально-демографічні, так і інші критерії, а найпо-

ширеніші серед них можуть стати не основними для різних категорій.

Виходячи з того, що підприємства споживчої кооперації здійснюють свою діяльність на відомому за географічними, демографічними та соціально-економічними критеріями сегменті ринку, для них доцільно акцентувати увагу на специфічних для маркетингової діяльності критеріях (психографічних і поведінкових). В такому випадку рекомендується розглядати критерій, який характеризує очікувані для споживача вигоди, що полягають в умовах використання чи придбання товару. Зміст визначеного критерію полягає у тому, що утворюються не споживачі товарів, а саме ті вигоди, які він отримує від даного товару. Ідентифікація споживача по відношенню до групи за вигодами, необхідна для того, щоб обраний товарний асортимент, система обслуговування і взаємовідносин були сконцентровані на тих позиціях, які здатні принести найбільший успіх і гарантовано сприяти формуванню вигоди від операції як для споживача, так і для підприємства.

Для того щоб провести сегментацію, необхідно виділити всі потреби (або обставини споживання, або обставини покупки), систематизувати їх і запропонувати свої переваги та програму обслуговування для кожної групи. Внаслідок цього ставлення підприємства до роботи із споживачами змінюється. По-перше, навіть невелике підприємство може без істотного розпорошення фінансових засобів функціонувати в декількох сегментах. По-друге, змінюється ставлення до покупця (клієнта), яке формується на засадах задоволення тієї вигоди, потребу в яких він відчуває в даний момент.

Не менш важливе значення набуває процес побудови моделі сегментації, в якому головним постає вибір основних параметрів, які є критеріями сегментації.

Надалі з великої кількості сегментів, на які були розділені всі споживачі конкретного ринку визначається ступінь привабливості деяких з них і специфіка вимог, які дані групи споживачів висувають до товару. Для цього здійснюється їх аналіз, внаслідок якого підприємство обирає найбільш привабливий сегмент

(декілька) за тими параметрами, які є визначальними для підприємства щодо досягнення поставленої цілі, напрямку діяльності на ринку. Узагальнена характеристика цільових сегментів для підприємства оформлюється в таблиці (табл. 4.2).

*Таблиця 4.2*

**Узагальнена характеристика цільових  
сегментів для підприємства**

<b>Назва сегмента</b>	<b>Очікувана чисельність сегмента</b>	<b>Кількість основних конкурентів</b>

У процесі обрання цільового сегмента ринку необхідно орієнтуватися на ті умови і риси, які притаманні підприємствам споживчої кооперації. Саме тому рекомендується враховувати такі положення:

- універсальність потенційних споживачів необхідно звести до організованої цільової групи;
- процес прийняття рішень щодо доцільності тієї чи іншої групи споживачів не завжди є остаточним, а отже, в ньому можливе коригування;
- обраний сегмент ринку повинен стати для підприємства найвигіднішим, оскільки має забезпечити найсприятливіші умови для праці, максимальні обсяги прибутку та надати можливість підприємству реалізувати свої конкурентні переваги;
- відсутність достатньої кількості фінансових і кадрових ресурсів, брак часу не завжди дозволяють здійснити повноцінне дослідження всього ринку, що і визначає потребу у спрощеній методиці вибору ринкового сегмента;
- для вибору цільового ринку не існує універсальних методик, а отже, кожна з рекомендацій потребує деякого уточнення і подальшої адаптації до можливостей і умов діяльності конкретного підприємства.

Вибір цільових сегментів здійснюється в два кроки. На першому здійснюється розробка профілю цільового сегмента,

який описує притаманну кожному сегменту позицію, його основні переваги, характер використання товару, модель купівельної поведінки, принципові аспекти обслуговування.

Другий крок передбачає критеріальну оцінку виділених сегментів, у рамках яких розглядається їх відповідність низці маркетингових критеріїв успішності позиціонування на них продуктів. Розглядають декілька критерійних оцінок: відповідність місткості сегмента, відповідність обраного сегмента місії і цілям підприємства, ефективність роботи на обраному сегменті, доступність сегмента для підприємства, сталість сегмента, сумісність сегмента з ринком основних конкурентів тощо. Окрім оціночних критеріїв, доцільно враховувати ті критерії-обмеження, які або відразу оцінюють неможливість діяльності підприємства на сегменті, або дозволяють оцінити цю можливість як проблематичну, а діяльність підприємства як надто ризиковану [12, с. 163–165].

Основні критерії оцінки цільового ринку, а також показники, за якими вони розраховуються, наведені на рис. 4.3.

Після ґрунтового аналізу цільового сегмента ринку здійснюється процес вибору стратегії охоплення ринку. Увага приділяється вибору доцільної стратегії, яка відповідає потенційним можливостям підприємства, а саме стратегії розпорощення протиставляється стратегія концентрації зусиль на доступному для підприємства сегменті.

Особливості, що притаманні підприємствам споживчої кооперації, які полягають у деяких фінансових, кадрових і виробничих можливостях, визначають важливість процесу позиціонування.

Позиціонування передбачає розробку комплексу маркетингу для конкретного товару, конкретної групи споживачів, який сприймається останніми як ідеальний. Саме тому, щоб завоювати і утримати споживача, підприємству необхідне глибоке розуміння потреб споживачів, а також процесів здійснення покупки.



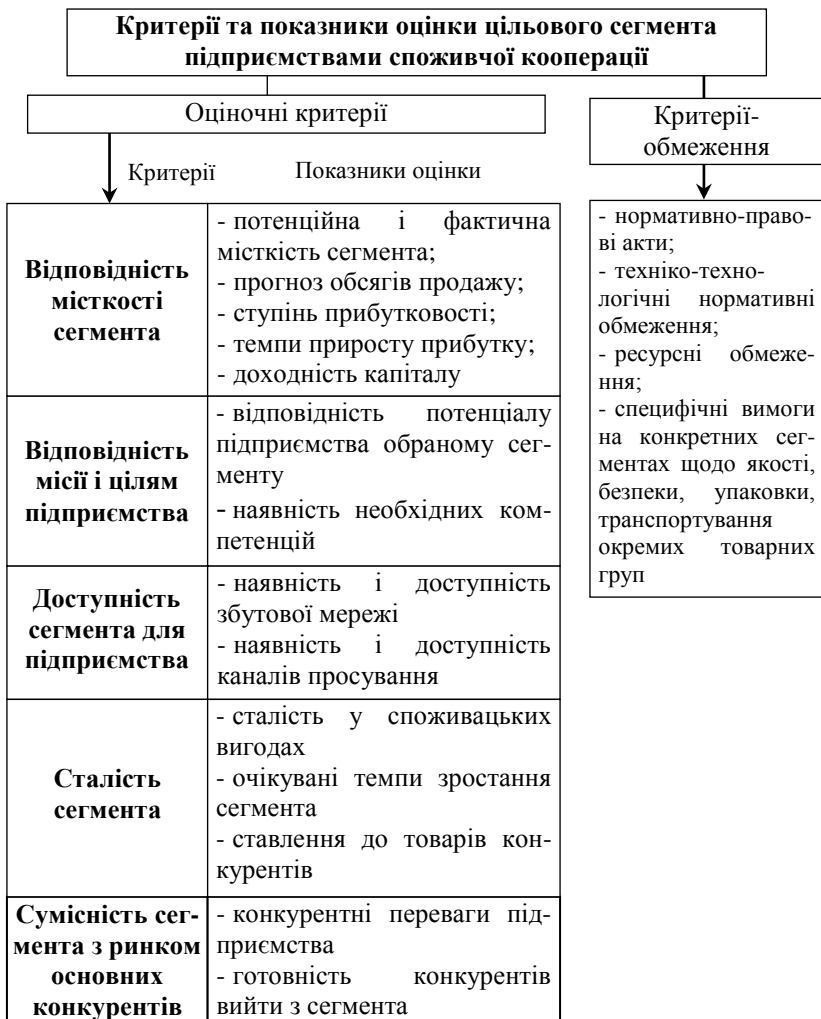


Рис. 4.3. Рекомендовані критерії та показники оцінки цільового сегмента для підприємств споживчої кооперації

Для підприємств споживчої кооперації рекомендується застосовувати чотирьохрівневу систему позиціонування, яка передбачає позиціонування наступних суб'єктів – кооперативної системи,

галузі діяльності, товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки тощо (рис. 4.4).

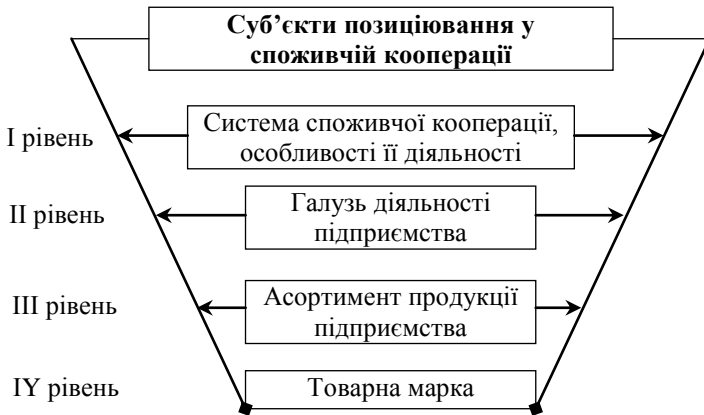


Рис. 4.4. Рекомендовані суб'єкти позиціонування для споживчої кооперації

Процес позиціонування рекомендується здійснювати у наступній послідовності.

На першому етапі визначається концепція позиціонування, за якою формується образ товару (товарної марки), який ґрунтується на потребах споживачів.

На другому етапі розробляється стратегія позиціонування, за якою формується і запроваджується комплекс маркетингових заходів, направлених на доведення концепції позиціонування до цільових споживачів.

Третій етап передбачає оцінку ефективності позиціонування і визначення ступеню досягнення зазначених цілей (рис. 4.5).

Процес позиціонування товару для підприємств споживчої кооперації передбачає, в першу чергу, визначення тих конкурентних переваг, якими володіє товар у конкурентів.

Наступний захід направлений на позиціонування споживчих переваг власного товару з метою отримання інформації про існування незадоволених конкурентами потреб. І тільки потім здійснюється позиціонування власного товару за тими очікуваними вигодами, які є у споживача цільового сегмента.

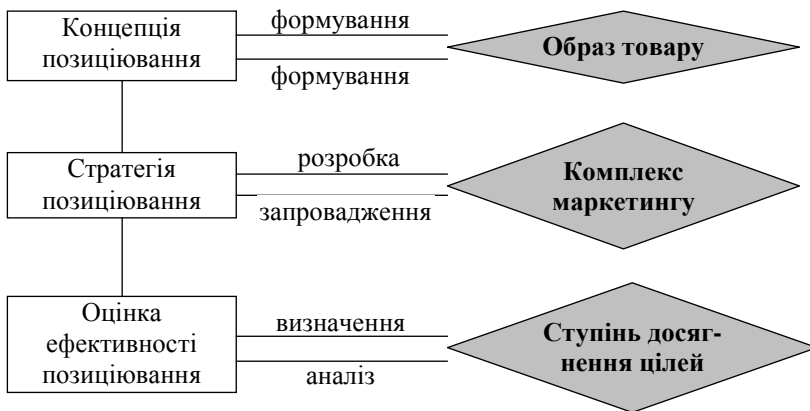


Рис.4.5. Етапи процесу позиціонування для підприємств споживчої кооперації

При позиціюванні товару підприємствами споживчої кооперації можливі два варіанти поведінки:

1) позиціонування поруч з одним із діючих конкурентів з метою завоювання своєї частки ринку, застосовується за умов коли:

- підприємство має можливість створити товар за своїми властивостями кращий ніж у конкурентів;
- попит на даний товар не задоволений;
- підприємство може запропонувати нижчу, ніж у конкурента, ціну;
- запропонований товар у більшій мірі відповідає сильним сторонам підприємства (технологія, кваліфікація кадрів, наукові розробки тощо);

2) розробка товару, що не існує на ринку, але попит на нього сформувався. Для реалізації такого варіанта необхідне існування таких умов:

- технічні можливості для виробництва товару;
- економічні можливості в межах рівня цін, що планується;
- достатня кількість потенційних покупців майбутнього товару.

Результат позиціювання – це конкретні маркетингові дії з розробки, розповсюдження і просування товару на ринок.

Незважаючи на те, що сегментація і позиціювання визнаються досить рідкісними маркетинговими технологіями для підприємств споживчої кооперації, головними аргументами на користь їх постійного використання є: формування розуміння не тільки потреб споживачів, але і їх особистих рис; забезпечення кращого розуміння природи конкурентної боротьби на конкретних ринках; створення можливостей для концентрації обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках; врахування особливостей окремих сегментів при розробці планів маркетингової діяльності, внаслідок чого досягається високий рівень застосування інструментів маркетингової діяльності.

Наведена послідовність ринкової орієнтації підприємств набуває актуальності не тільки в умовах розвиненої ринкової економіки, а й у період її невизначеної позиції, що пов'язано з потребою у формуванні сталої позиції підприємства на ринку, можливості уникнути ризикових ситуацій.

## **4.2. Стратегічні моделі маркетингової поведінки підприємств споживчої кооперації**

Незалежно від того, скільки підприємство функціонує на ринку, перед ним постає проблема, пов'язана з визначенням основних напрямів його діяльності, обранням найбільш привабливого сегмента ринку, розробленням програми розвитку та конкурентної боротьби. Невизначеність у цих питаннях може призвести в подальшому до скорочення терміну дії підприємства на ринку, а отже і до його ліквідації.

Отримана в ході проведення маркетингових досліджень інформація про стан зовнішнього середовища, наявну ринкову ситуацію є підставою для розроблення програми подальшої дії підприємства і стратегічним орієнтиром в обранні напрямку розвитку.

Залежно від поставленої мети підприємство визначає і відповідну модель поведінки на ринку. Модель маркетингової поведінки (ММП) підприємств споживчої кооперації, на нашу думку, це ринкова поведінка, що визначається сукупністю дій, пов'язаних із реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі через вибір найбільш доцільної ринкової стратегії підприємства, і формується у вигляді активної та пасивної моделі маркетингової поведінки відносно споживачів, конкурентів та інших суб'єктів ринку. Тобто ММП – це обрана підприємством сукупність маркетингових стратегій.

За визначенням відомого закордонного фахівця у сфері ефективного управління Дж. О'Шеннесі стратегія маркетингу визначається як широка концепція: товар, ціна, просування та розподіл повинні функціонувати скоординовано для того, щоб подолати протидію досягнення поставлених маркетингових завдань. Зміст стратегії маркетингу визначає, яким чином і за допомогою якого інструментарію ключові характеристики товарної пропозиції (товар/послуга, ціна, просування та розподіл) повинні сприяти досягненню маркетингової та загальної мети підприємства [56, с. 118].

Колектив авторів навчального посібника «Малий та середній бізнес» трактує поняття «стратегія маркетингу» як довгострокову маркетингову перспективу компанії, ринків, де вона буде працювати та весь набір товарів, які пропонуються на тривалу перспективу [39, с. 170].

За визначенням Н. В. Куденко, маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дії підприємства, спрямований на створення її цільових ринкових позицій [32, с. 13].

Однак, подані визначення сутності стратегії маркетингу не містять тих складових понять, якими вона характеризується як ММП. Для початку необхідно з'ясувати, що саме слугує підставою для обрання підприємством тієї чи іншої маркетингової моделі. А це можливо тільки через вибір і дослідження факторів, що впливають на вибір підприємством найбільш доцільної стратегії.

Щоб визначити найхарактерніші фактори, що впливають на обрання підприємством маркетингової стратегії, звернемося до поглядів деяких провідних теоретиків із питань стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Так, Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі у відомому виданні «Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование» зазначають, що формуючи свою майбутню діяльність, кожне підприємство визначає свою маркетингову ціль [82, с. 53–55]. У кожного підприємства повинні бути як довгострокові так і короткострокові цілі. Довгострокові – вказують на погляди підприємства щодо його ролі та завдань у довготривалій перспективі. Короткострокові визначають ті завдання, виконання яких сприятиме досягненню довгострокової цілі. Такий підхід у стратегічному управлінні визначається як розробка базової стратегії підприємства [33; 48; 69; 84].

На думку авторів [84, с. 55], базова стратегія підприємства – це затвердження засобів, що дозволять досягти поставлених довгострокових цілей. Обираючи базову стратегію, підприємство здійснює головний вибір між збільшенням обсягів реалізації чи зростанням прибутковості від поточних продажів. А зростання обсягів реалізації, в свою чергу, пропонують через відомі базові стратегії, орієнтовані на розширення ринку та збільшення ринкової частки.

Водночас ми дотримуємося думки, що за своїм змістом базова стратегія передбачає обрання підприємством відповідного напрямку діяльності відносно двох учасників ринкового процесу – споживачів і конкурентів. А при виборі стратегії керівники враховують ситуацію на ринку, фактори успіху, основну компетентність підприємства.

В тому випадку, коли ситуація на ринку потребує миттєвої реакції, формується стратегія, яка дозволить запобігти зменшенню обсягів реалізації. А в тому випадку, коли ситуація не потребує миттєвих рішень, при обранні стратегії спираються на такі заходи: діагностика проблеми; оцінка сильних і слабких

сторін, можливостей і загроз для розвитку бізнесу; виявлення поточних стратегій; існуючі компетенції та фактори успіху підприємства.

Наведені поняття дозволили дійти висновку, що процес обрання підприємством ММП у значній мірі залежить від таких факторів:

- довгостроковість обраних підприємством цілей, з якими воно виходить на ринок;
- географічне розташування, стан і тенденцій розвитку обраного ринку;
- характерні риси оточуючого середовища та взаємодії з ним підприємства;
- етап життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство;
- обраний напрям діяльності підприємства по відношенню до споживачів, конкурентів чи одночасно до конкурентів і споживачів;
- існуюча компетенція, динамічні здібності і фактори успіху підприємства.

Отже, у ширшому значенні ММП визначається як розгорнута концепція використання підприємством існуючого потенціалу для досягнення поставлених цілей, реалізації сильних сторін і отримання конкурентної переваги.

Водночас ММП не є простим відображенням обраної підприємством стратегії, вона характеризується поєднанням декількох стратегічних підходів підприємства щодо визначених факторів, а отже формується у вигляді портфелю маркетингових стратегій. Такий портфель маркетингових стратегій є набором відповідних взаємопов'язаних стратегій і формується залежно від поставлених цілей, існуючої ринкової ситуації, а отже являє собою поєднання найбільш доцільних стратегічних підходів, необхідних для моделювання маркетингової поведінки підприємства (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

### Класифікація стратегій моделювання маркетингової поведінки

Основні ознаки класифікації стратегій підприємств споживчої кооперації	Види стратегій	Рівень активності підприємства по відношенню до суб'єктів ринку
1. Позиція підприємства щодо споживачів (сегмента ринку)	Недиференційований (масовий) маркетинг	Низький
	Диференційований маркетинг	Середній
	Концентрований маркетинг	Високий
2. Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) та його ринкова активність	Проникнення на ринок	Середній
	Стабілізація та збереження	Високий
	Розвиток ринку	Середній
	Розвиток товару	Середній
	Інтеграційний розвиток	Високий
	Диверсифікація	Середній
	Скорочення бізнесу	Низький
	Відмова від бізнесу	Низький
	Ліквідація (згорання діяльності)	Низький
3. Конкурентна позиція (рівень конкурентної активності)	Лідер ринку	Високий
	Претендент	Середній
	Послідовник	Низький
	Ухилення від конкуренції	Низький
4. Ресурсні можливості та компетенції	Ресурсні	Низький
	Функціональні	Середній
	Амбіційні	Високий

ММП повинна бути обґрунтованою, тобто розглядати діяльність підприємства на конкретному ринку, бути орієнтованою на відповідний сегмент, формувати стратегічні підходи щодо існуючих конкурентів, спиратися на рівень конкурентної активності, компетентності та фактори успіху підприємства.

Необхідність визначення ММП обумовлюється прагненням підприємства зрозуміти його дійсну ринкову позицію та обранням шляхів щодо її зміни залежно від поставленої мети та місії.



Через оцінку ринкового потенціалу підприємство отримує можливість внести відповідні корективи до існуючої поведінки, і таким чином пристосувати її до галузі та відповідної ринкової ситуації.

Таким чином, визначення підприємством доцільної ММП залежить від поставленої мети, сили впливу визначених факторів, цільового орієнтира, який формується у вигляді обраної стратегії, а послідовність її обрання здійснюється за схемою (рис. 4.6).

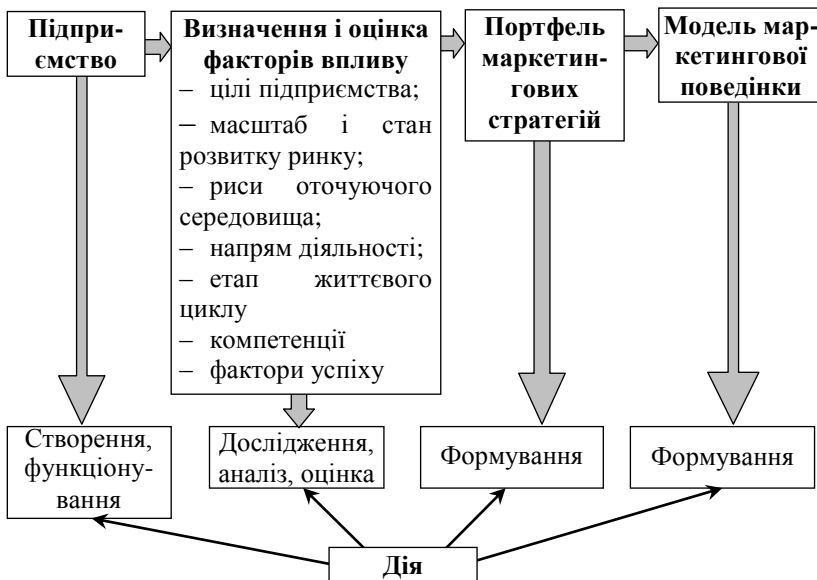


Рис. 4.6. Етапи процесу стратегічного моделювання маркетингової поведінки

На першому етапі модель поведінки визначається масштабом ринку, а саме його географічним розташуванням. Відповідно до розподілу ринку за географічною ознакою на три основні види – локальний, національний і міжнародний, пропонується визначити три типи маркетингової поведінки підприємств, що мають назву відповідно до географії ринків. Кожен із визначених типів має свої особливості (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

**Типи маркетингової поведінки підприємств за географічними ознаками ринку**

<b>Вид ринку за географічною ознакою</b>	<b>Характерні ознаки ринку</b>	<b>Зміст ММП</b>
Локальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– віддаленість від великих за розмірами підприємств;</li> <li>– незначна місткість;</li> <li>– наближеність до основних споживачів та їх обмеженість;</li> <li>– обмежена кількість конкурентів;</li> <li>– високий рівень попиту на продукцію місцевих виробників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– складність з вибором сегмента ринку;</li> <li>– діяльність підприємства в межах відповідного регіону</li> </ul>
Національний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– незначна кількість конкурентів;</li> <li>– високий рівень попиту на продукцію регіональних споживачів;</li> <li>– доступність і лояльність цінової політики підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтація на ту чи іншу споживачку аудиторію;</li> <li>– формуванні власного, відмінного від конкурентів способу контактування зі споживачами</li> </ul>
Міжнародний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень конкуренції;</li> <li>– широкий асортимент продукції;</li> <li>– складність з вибором сегмента ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– діяльність з урахуванням особливостей ринку, його законодавчої бази, національних традицій та запитів населення</li> </ul>

Маркетингова поведінка на локальному ринку орієнтована на діяльність підприємства в межах відповідного регіону. Такий ринок характеризується віддаленістю від великих за розмірами підприємств і незначною місткістю. Саме тому визначається привабливістю для невеликих за розмірами і обсягами діяльності підприємств споживчої кооперації.

Основними споживачами продукції виступає населення регіону, а в деяких випадках і тільки одного населеного пункту. Локальний ринок характеризується незначною кількістю конкурентів і відповідно високим рівнем попиту на продукцію підприємства. Цінова політика підприємства визначається доступністю і лояльністю.

Метою маркетингової поведінки на національному ринку є освоєння значної його частини, яка характеризується структурною неоднорідністю споживачів. Водночас підприємства одного виду діяльності завжди мають можливість обрати свою ринкову нішу через значні географічні межі ринку. Особливості маркетингової поведінки на національному ринку полягають в орієнтації на ту чи іншу споживачську аудиторію та формуванні власного, відмінного від конкурентів способу контактування з ними.

Міжнародний тип маркетингової поведінки характеризується значними труднощами, які пов'язані з необхідністю мати інформацію про особливості функціонування ринку, його законодавчу базу, дані про національні традиції та запити населення відповідної країни.

Значна більшість підприємств споживчої кооперації (понад 90 %) виробляє свою продукцію для споживачів національного чи локального ринку, і тільки в окремих випадках підприємства виходять на міжнародний ринок.

На другому етапі формується стратегічна позиція, яку обирає для себе підприємство в галузі. Ця позиція повинна визначатися в першу чергу відносно споживачів, тобто відповідного сегмента ринку, та можливостей його охоплення. На цьому етапі пропонується один з трьох класичних стратегічних підходів – недиференційованого (масового), диференційованого та концентрованого маркетингу, запропонований ще у 1970 р. Ф. Котлером, який характеризує ринкову поведінку підприємства відповідно до рівня сегментації ринку збуту та задоволення потреб відповідної групи споживачів.

Порівнюючи визначені стратегії щодо ринкового сегменту, асортименту продукції, рівня цін і комплексу маркетингу, за результатами проведеного нами дослідження були визначені наступні підходи щодо їх застосування підприємствами споживчої кооперації (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**Рекомендації щодо застосування стратегій охоплення  
ринку підприємствами споживчої кооперації\***

Стратегія	Характерні риси стратегій щодо				Рекомендовані види підприємств споживчої кооперації за	
	сегмента ринку	товару	ціни	комплексу маркетингу	розміром та фінансовим станом	товарним асортиментом
Недиференційованого маркетингу	Весь ринок	Стандартний, зі спрощеними функціональними властивостями	Обмежений діапазон	Єдиний комплекс маркетингу	Середні за розмірами, новостворені, з обмеженими фінансовими можливостями	Хлібозаводи, підприємства з виробництва безалкогольних напоїв, макаронних виробів
Диференційованого маркетингу	Декілька сегментів одного ринку	Товарна диференціація	Широкий діапазон, середній розмір	Альтернативні	Середні за розмірами, зі стійким фінансовим станом	Хлібозаводи, підприємства з виробництва безалкогольних напоїв, макаронних виробів, консервної продукції, ковбас і копченостей

Продовж. табл. 4.5

Стратегія	Характерні риси стратегій щодо				Рекомендовані види підприємств споживчої кооперації за	
	сегмента ринку	товару	ціни	комплексу маркетингу	розміром та фінансовим станом	товарним асортиментом
Концентрованого маркетингу	Обмежений сегмент	Функціональна чи споживча спеціалізація	Альтернативна	Чітко визначені	Малі та середні за розмірами з незначними фінансовими і виробничими ресурсами	Міні-пекарні, цехи малої потужності по виробництву кондитерських і ковбасних виробів, риби, консервної продукції, безалкогольних напоїв, художобійні пункти

**Примітка.** \* Адаптовано автором за результатами дослідження 80 підприємств.

Обираючи недиференційований маркетинг, підприємство не охоплює один із сегментів, а направляє свою діяльність безпосередньо на весь ринок. Наслідуючи визначену стратегію, підприємства споживчої кооперації виробляють один або декілька видів стандартних товарів, які реалізуються на типових сегментах декількох ринків.

До таких відносяться підприємства з виробництва хліба та хлібобулочних, макаронних виробів, безалкогольних напоїв, мінеральної води тощо. Причому доцільність даної стратегії постає для тих підприємств, товарам яких властиві спрощені функціональні властивості, деяка універсальність.

Стратегія диференційованого маркетингу рекомендується для середніх за розмірами підприємств зі стійким фінансовим станом, які здійснюють випуск продукції широкого асортименту і номенклатури, а також прагнуть задовольнити потреби декількох ринкових сегментів

Стратегія концентрованого маркетингу рекомендується для малих і середніх за розмірами підприємств, які спеціалізуються тільки на одній функції чи одній групі споживачів, а отже передбачають обслуговування одного ринкового сегмента.

Наступний крок формування ММП передбачає визначення загальних стратегій розвитку підприємства з урахуванням його життєвого циклу та ринкової активності.

Безумовно, у підприємства може бути безліч стратегій, але всі вони базуються переважно на чотирьох стратегічних альтернативах: обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання будь-яких трьох явищ.

Але, як зазначають теоретики західних шкіл маркетингу, мета більшості стратегій на підприємствах направлена на зростання. Так, Дж. О'Шоннесі стверджує, що зростання підприємства здійснюється через збільшення масштабів поточної діяльності, обрання нового напрямку діяльності чи розширення технологічних можливостей, збільшення сегмента ринку [56, с. 96–97]. А за теорією відомого представника європейської школи маркетингу Ж.-Ж. Ламбена [35, с. 430], ріст – це фактор,

який впливає на життєдіяльність підприємства та стимулює ініціативу його керівництва.

Саме такий підхід у більшій мірі є характерним для країн із сталим періодом розвитку економіки. Функціонування підприємства в умовах ринкових перетворень змушує їх постійно корегувати свою діяльність за рахунок прискорення або уповільнення темпів зростання продажів продукції/послуг з метою подальшого зростання.

З огляду на вищезазначене доцільно застосувати наукову ідею, яка ґрунтується на сутності моделі *ADL/LC*. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, яка покладена в основу даної моделі, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (розвиток), зрілість та старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі *ADL/LC* полягає у тому, що окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу. Імовірно, що розробка стратегій розвитку підприємства знаходиться у такій же залежності. Якщо зазначити, що життєвий цикл підприємства (ЖЦП) – це період чи стадія розвитку підприємства, яка характеризується відповідним рівнем його ринкової активності, то і базову стратегію розвитку доцільно скорегувати під існуючі характеристики. Саме в такому випадку керівники при прийнятті відповідного стратегічного рішення зможуть обрати подальшу долю підприємства – розвиток, стабілізацію або скорочення його діяльності.

У різних джерелах визначається, що ЖЦП може налічувати від трьох до дев'яти етапів. Але розробка стратегічної моделі поведінки підприємства споживчої кооперації в такому випадку дещо ускладнюється. Саме тому пропонуємо розглядати чотири, найбільш характерні етапи ЖЦП, які поєднують проміжні, і відповідно до них формувати чотири стратегії ринкової активності.

Орієнтуючись на існуючі теоретичні положення щодо змісту стратегій ринкової активності, нами були сформовані наступні види стратегій, відповідні ним стратегічні завдання та характерні риси маркетингової поведінки для підприємств споживчої кооперації з урахуванням їх життєвого циклу, рівня технологічного забезпечення, асортименту продукції тощо (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

**Рекомендовані види стратегій ринкової активності та  
стратегічні завдання для підприємств споживчої кооперації  
з урахуванням етапів життєвого циклу**

<b>Етап ЖЦП</b>	<b>Рекомендовані типи підприємств</b>	<b>Види стратегій за рівнем активності підприємства</b>	<b>Стратегічне завдання</b>	<b>Характерні риси поведінки підприємства</b>
Зародження	Новостворені підприємства, цехи малої потужності із ЖЦП до 1 року	Ранньої активності	Проникнення на ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пошук нових споживачів</li> <li>– покращення системи обслуговування;</li> <li>– партнерська інтеграція</li> </ul>
Зростання	Підприємства з життєвим циклом 1–5 років, широким асортиментом продукції	Зростання активності	Розширення ринку. Розвиток товару. Інтеграційний ріст	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Освоєння нових ринків збуту;</li> <li>– розширення бізнесу за рахунок модифікації товару, розширення асортименту, покращення якості товару;</li> <li>– партнерська інтеграція</li> </ul>
Зрілості	Підприємства з ЖЦП понад 5 років, сталим асортиментом продукції	Стабілізація і збереження ринкової активності	Диверсифікований розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пошук нових ринків;</li> <li>– диверсифікація діяльності за рахунок оновлення виробничих потужностей, нових технологій</li> </ul>



*Продовж. табл. 4.6*

<b>Етап ЖЦП</b>	<b>Рекомендовані типи підприємств</b>	<b>Види стратегій за рівнем активності підприємства</b>	<b>Стратегічне завдання</b>	<b>Характерні риси поведінки підприємства</b>
Старіння	Збиткові підприємства із застарілими технологіями, низькою конкурентоспроможністю асортименту	Скорочення активності	Скорочення бізнесу. Відмова від бізнесу. Ліквідація	– Скорочення управлінського та виробничого персоналу; – скорочення виробництва неприбуткових товарів; – ліквідація

Подальший етап формування ММП передбачає визначення стратегічних альтернатив для підприємств споживчої кооперації за конкурентною позицією, а отже, їх конкурентною активністю.

Найбільш поширеними серед конкурентних стратегій визначаються такі: лідера ринку, претендента, послідовника та ухилення від конкуренції. Підставою для обрання стратегії виступає розмір ринкової частки підприємства. За рівнем активності визначені стратегії поділяються на два типи – активні та пасивні. Якщо стратегії лідера і претендента – це активні стратегії, то саме пасивними визначаються стратегії послідовника й ухилення від конкуренції. Детальний опис і зміст стратегій розглядався нами в монографії [22, с. 293].

Результати проведеного опитування керівного складу заготівельно-переробних та виробничих підприємств споживчої кооперації, підтверджують існування на сільському ринку високо конкурентного середовища (табл. 4.7).

*Таблиця 4.7*

**Розподіл підприємств споживчої кооперації за рівнем конкурентної активності\***

<b>Конкурентні стратегії</b>	<b>Позитивна відповідь, %</b>
Лідера (дотримання позиція лідера)	7,1
Претендента на лідерство – через:	45,5
- забезпечення подальшого розвитку	40,0
- зростання ринкової частки	5,5
Послідовника – через:	38,2
- утримання ринкової частки	5,5
- отримання прибутку	32,7
Ухилення від конкуренції	25,0

**Примітка.** \* Дослідження автора.

Так, респонденти визнали, що знають своїх конкурентів і назвали найбільш активними серед них представників малого бізнесу. Одночасно 64,3 % респондентів визнали високий рівень конкурентів, 28,6 % – середній, і тільки 5,6 % зазначили низький рівень конкурентів по відношенню до їх підприємства. Визначаючи рівень конкурентної активності своїх підприємств, 7,1 % респондентів стверджують, що їх підприємство є лідером на

ринку. Нажаль, але 25,0 % вказали, що їх підприємство зайняло позицію ухилення від конкуренції. В той же час понад 45 % респондентів визначили позицію підприємства як претендента на лідера, а 38,2 % – послідовника

З метою покращення конкурентної позиції підприємств споживчої кооперації нами наводяться рекомендовані стратегії з урахуванням їх ринкової частки та маркетингових інструментів (табл. 4.8).

*Таблиця 4.8*

**Поведінка підприємства в залежності від стратегій конкурентної позиції**

<b>Види стратегій</b>	<b>Стратегічне завдання</b>	<b>Характерні риси поведінки підприємства</b>
Лідера	Підтримання і зміцнення конкурентних позицій на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Захоплення ринкової частки конкурентів;</li> <li>– розширення ринку;</li> <li>– обхід конкурентів</li> </ul>
Претендента на лідерство	Усунення з ринку лідера	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення ринкової частки;</li> <li>– розширення ринку;</li> <li>– протидія конкурентам;</li> <li>– вихід на нові сегменти</li> </ul>
Послідовника	«Мирне» співіснування з конкурентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Помірна ринкова частка;</li> <li>– захист частки ринку</li> </ul>
Ухилення від конкуренції	Фокусування діяльності на одному чи декількох сегментах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Нішева» позиція;</li> <li>– утримання ринкової частки;</li> <li>– сприяння зміцненню фінансового стану</li> </ul>

Ще одним із важливих факторів, який впливає на процес обрання підприємством споживчої кооперації необхідної моделі поведінки є його внутрішній ресурсний потенціал, який формується у вигляді ключових компетенцій.

Як стверджує Ж. Ж. Ламбен [35, с. 371] ключова компетенція – це особлива навичка чи технологія, що створює унікальну цінність для споживача. Це визначається знаннями працівників, їх можливостями сформувати таку поведінку підприємства на

ринку, завдяки якій воно отримує значні переваги над конкурентами.

Актуальність такої позиції відзначається у розробках відомої міжнародної консультативної фірми Arthur D'Little [20]. На їх думку, стратегії, що побудовані на компетенціях, визначаються їх еволюційним розвитком і поділяються на такі види: стратегії, що базуються на внутрішніх ресурсах підприємства (Resource Driving Strategy); стратегії, що будуються на умовах функціонування підприємства (Condition Driving Strategy); стратегії, керовані амбіціями (Ambition Driving Strategy) (рис. 4.8).

Особливості амбіційних стратегій полягають у поєднанні аналітичних методів із процесами та інструментами, що ґрунтуються на креативності мислення, динамізмі та зацікавленості персоналу підприємства в успіху загальної справи.

Амбіційна стратегія визначає ту амбіційну ідею керівника (власника) підприємства, яку він довго «прокручував», розробляв самостійно, і, нарешті, ознайомив весь персонал підприємства з нею. Це його креативна ідея, реалізувати яку він планує засобами підприємства та за участі всього колективу.

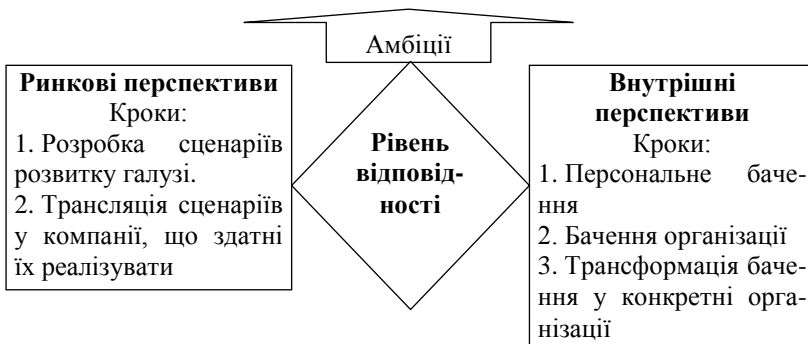


Рис. 4.8. Складові амбіційної стратегії

Відмінності амбіційних стратегій полягають у розробці змістовної частини стратегії, що базується на стратегічному баченні мети та місії підприємства; урахуванні поведінкових особливостей персоналу й управлінні ними; безперервному процесі управління змінами.

Успіх підприємства в конкурентній боротьбі залежить від трьох базових груп факторів – внутрішніх компетенцій, зовнішніх компетенцій, динамічних здібностей тощо.

Саме низькі динамічні здібності, нездатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку й управляти знаннями, є однією з найбільш значимих причин слабкої конкурентної позиції підприємств споживчої кооперації. Підприємство, що прагне до лідерства, повинно забезпечувати високий інноваційний потенціал у маркетингу, розробці продуктів, керуванні взаєминами із клієнтами, виробництві, логістиці, управлінні персоналом тощо.

Під внутрішніми й зовнішніми компетенціями слід розуміти тільки такі фактори, які забезпечують корпорації істотні, граничні конкурентні переваги й не можуть бути легко скопійовані конкурентами. Як правило, це фактори, для створення яких потрібен значний період часу й досвід роботи в певній галузі.

До внутрішніх компетенцій можна віднести такі: НДР (наука, унікальні технології, здатність створювати конкурентоспроможну продукцію); добре відпрацьовані й ефективні бізнес-процеси (управління проектами, якістю, збутом, маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу); наявність кваліфікованого персоналу, який не легко знайти на ринку праці й на підготовку якого потрібне значний час.

До зовнішніх компетенцій відносяться: зв'язки з постачальниками й споживачами (агентами, дилерами й дистриб'юторами); можливості лобювання (зв'язки з органами державного керування); здатність забезпечувати фінансування в необхідному обсязі, у найкоротший термін і по прийнятній вартості (зв'язки з фінансовими інститутами й інвесторами). Стратегія підприємства повинна бути спрямована на посилення й створення внутрішніх і зовнішніх компетенцій, а також розвиток динамічних здібностей підприємства.

Підприємства споживчої кооперації можуть обирати альтернативну ММП, яка визначається позицією підприємства відносно таких елементів: ринку, споживачів, конкурентів, життєвого

циклу підприємства, його конкурентної активності та ключових компетенцій. Однак, за результатами опитування керівників підприємств, більшість з них (87,8 %) обслуговують один чи декілька географічно розташованих за адміністративним розподілом сегментів сільського ринку (область, район, населений пункт), і тільки 12,2 % виходять за межі визначеного сегмента.

Для підприємств споживчої кооперації найбільш актуальними постають наступні активні і пасивні ММП, які, на нашу думку, і є поєднанням стратегічних альтернативних рішень, залежать від ресурсних можливостей (потенціалу) підприємства й особливостей його зовнішнього оточення (рис. 4.9).

	Альтернативні стратегії	
	Ринкової активності	Конкурентних позицій
Стратегії ресурсних можливостей і компетенцій		
Ресурсна	<b>П</b> Стратегія ранньої активності Стратегія скорочення активності	Стратегія послідовника Стратегія ухилення від конкуренції
Функціональна	<b>А</b> Стратегія зростання активності	Стратегія претендента Стратегія послідовника
Амбіційна	<b>А</b> Стратегія збереження і стабілізації активності	Стратегія лідера ринку Стратегія претендента

**Примітка.** Умовні позначення: А – активні ММП, П – пасивні ММП.

Рис. 4.9. Матриця вибору ММП для підприємств споживчої кооперації в залежності від компетенцій, ринкової активності та конкурентної позиції

У межах запропонованих активних і пасивних ММП розроблені наступні рекомендації щодо характерних рис поведінки підприємства на ринку в залежності від поставленого стратегічного завдання, необхідного маркетингового інструментарію для досягнення стратегічних цілей з урахуванням існуючої типізації підприємств споживчої кооперації (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Зміст рекомендованих активних і пасивних ММП для підприємств споживчої кооперації

Види моделей	Стратегічні завдання	Риси поведінки підприємства відносно		Маркетингові інструменти і заходи	Рекомендовані види підприємств
		споживачів	конкурентів		
Пасивні ММП					
Ранньої активності	Проникнення на ринок. Конкурентна позиція послідовника	Пошук нових споживачів. Покращення системи обслуговування	«Мирне» співіснування із конкурентами. Партнерська інтеграція. Помірна ринкова частка. Захист частки ринку	Елементи маркетингу взаємовідносин. Маркетингові дослідження. Сегментація. Позиціювання. Політика активного просування	Новостворені підприємства, цехи малої потужності із ЖЦП до 1 року
Скорочення активності	Скорочення бізнесу. Відмова від бізнесу. Ліквідація. Ухилення від конкуренції	Скорочення виробництва неприбуткових товарів. Виведення товару з ринку. Ліквідація	«Нішева» позиція. Утримання ринкової частки. Сприяння зміцненню фінансового стану	Сегментація споживачів за очікуваними вигодами. Елімінування. Відмова від маркетингового інструментарію	Збиткові підприємства із застарілими технологіями, низькою конкурентоспроможністю, вузьким асортиментом

Продовж. табл. 4.9

Види моделей	Стратегічні завдання	Риси поведінки підприємства відносно		Маркетингові інструменти і заходи	Рекомендовані види підприємств
		споживачів	конкурентів		
Активні ММП					
Зростання активності	Розширення ринку.	Освоєння нових ринків збуту.	Збільшення ринкової частки.	Елементи маркетингу взаємовідносин.	Підприємства з життєвим циклом 1–5 років, широким асортиментом продукції
	Розвиток товару.	Розширення бізнесу.	Помірна ринкова частка.	Дослідження ринку.	
	Інтеграційний ріст.	Розширення асортименту товарів	Захист ринкової частки.	Вибір нових сегментів ринку.	
	Конкурентна позиція послідовника чи претендента на лідерство		Розширення ринку.	Товарна інноваційна політика.	
			Партнерська інтеграція.	Активізація збутової політики.	
			Протидія конкурентам.	Зниження собівартості.	
			Вихід на нові сегменти ринку	Лояльна цінова політика.	
				Підвищення якості продукції.	
				Покращення обслуговування	



Продовж. табл. 4.9

Види моделей	Стратегічні завдання	Риси поведінки підприємства відносно		Маркетингові інструменти і заходи	Рекомендовані види підприємств
		споживачів	конкурентів		
<b>Збереження і стабілізація активності</b>	Диверсифікований розвиток. Конкурентна позиція лідера чи претендента на лідерство	Пошук нових ринків. Диверсифікація діяльності за рахунок оновлення виробничих потужностей, запровадження нових технологій	Захоплення ринкової частки конкурентів. Розширення ринку. Обхід конкурентів. Протидія конкурентам. Збільшення ринкової частки. Вихід на нові сегменти	Маркетингові дослідження. Вибір нових сегментів ринку. Товарна інноваційна політика. Зниження собівартості. Лояльна цінова політика. Підвищення якості продукції. Покращення обслуговування. Політика активного просування. Активна збутова і комунікаційна політика	Підприємства з ЖЦ понад 5 років, сталим асортиментом продукції

Пасивну ММП «Ранньої активності» обирають новостворені підприємства, виробничі цехи малої потужності, життєвий цикл яких на ринку становить менше 1 року. Стратегічні завдання для цих підприємств відносно споживачів полягають у проникненні на ринок, а риси поведінки характеризуються пошуком нових споживачів чи покращенні системи обслуговування.

Стратегічні підходи відносно конкурентів передбачають «мирне» співіснування із конкурентами, партнерську інтеграцію з метою утримання помірної ринкової частки чи її захисту. Реалізація даної ММП потребує запровадження елементів маркетингу взаємовідносин, а також маркетингових досліджень, сегментації, позиціонування, політики активного просування тощо.

Пасивна ММП «Скорочення активності» набуває значущості для збиткових підприємств, що застосовують застарілі технології, визначаються низькою конкурентоспроможністю і вузьким асортиментом продукції. Стратегічне завдання щодо споживачів визначається одним із трьох варіантів – скороченням бізнесу, відмовою від бізнесу, ліквідацією. Ринкова поведінка визначається заходами по скороченню виробництва непроданних товарів чи їх повному виведенню з ринку. У межах конкурентів підприємства запроваджують стратегію ухилення від конкуренції і займають «нішеву» позицію з метою утримання ринкової частки та зміцнення фінансового стану. Актуальними маркетинговими інструментами і заходами при такій моделі поведінки постають сегментація споживачів за очікуваними вигодами, елімінування чи повна відмова від них.

Активна ММП «Зростання активності» рекомендується для підприємств із життєвим циклом 1–5, широким асортиментом продукції. Її застосування передбачає стратегічні підходи відносно споживачів, направлені на зростання чи збереження активності маркетингової діяльності, інтеграційний розвиток за умови освоєння нових ринків, розширення бізнесу та асортименту товарів. Відносно конкурентів доцільно приймати позицію послідовника чи претендента на лідерство. Досягти поставлених стратегічних завдань можливо при збільшенні чи захисті ринкової частки, розширенні ринку збуту, партнерській

інтеграції, протидії конкурентам, виході на нові сегменти ринку. А це потребує застосування концепції маркетингу взаємовідносин а також таких маркетингових заходів як дослідження ринку, вихід на нові сегменти, товарна інноваційна політика, активізація збутової політики, зниження собівартості продукції, лояльна цінова політика, підвищення якості продукції та покращення обслуговування споживачів.

Модель «Збереження і стабілізація активності» визначається актуальністю для підприємств із життєвим циклом понад 5 років, сталим асортиментом продукції. Стратегічні завдання передбачають диверсифікований розвиток підприємства, конкурентну позицію лідера чи претендента на лідерство. Риси поведінки відносно споживачів потребують пошуку нових ринків, диверсифікації діяльності за рахунок оновлення виробничих потужностей і запровадження нових технологій. Відносно конкурентів формується ринкова поведінка, направлена на захоплення їх ринкової частки, розширення ринку за рахунок обходу чи протидії конкурентам. Можливий варіант виходу на нові сегменти ринку. Ці стратегічні завдання потребують запровадження маркетингових інструментів, що включають маркетингові дослідження, вибір нових сегментів ринку, товарна інноваційна політика, лояльна цінова політика, активна політика збуту, просування і комунікацій. Очікуваний результат полягає у зниженні собівартості продукції, підвищенні її якості та потребує покращити систему обслуговування.

Наведена послідовність формування активних і пасивних моделей маркетингової поведінки підприємств набуває актуальності не тільки в умовах розвиненої ринкової економіки, а й у період її невизначеної позиції, що пов'язано з потребою у формуванні сталої позиції підприємства на ринку, можливості уникнути ризикових ситуацій.

## **РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

### **5.1. Сутність та зміст організаційно- економічного механізму**

Трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, не залишили поза увагою і підприємства споживчої кооперації. Їх діяльність також потребує ринкової орієнтації в управлінні, використання стратегічних підходів в процесі планування та розробки маркетингових стратегій, а також формування нового управлінського мислення у керівників системи.

Безперечно, для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємству недостатньо визначитись із моделлю його ринкової поведінки, обрати та розробити доцільну маркетингову стратегію. Найчастіше на підприємстві виникає проблема з її реалізацією. Процес реалізації обраної стратегії маркетингу значно спрощується, якщо розробити та застосовувати на підприємстві організаційно-економічний механізм управління маркетинговою діяльністю, який саме і передбачає процес погодження можливостей підприємства та існуючих запитів споживачів.

Визначенні питання та значна кількість інших завдань, що постають перед підприємствами системи споживчої кооперації, можливо вирішити тільки за наявності надійної, керованої маркетингової системи, яка сприятиме ринковій орієнтації підприємств і організацій споживчої кооперації.

Враховуючи специфіку організаційної структури та діяльності підприємств споживчої кооперації, слід відзначити їх здатність швидко переорієнтовуватися на умови ринку та на запити споживачів на відміну від крупних підприємств. Оскільки останні за рахунок інертності та великих масштабів витратимуть на цей процес набагато більше часу. Таким чином, тісна взаємодія зі споживачами й оперативне реагування на їх уподобання є основною конкурентною перевагою підприємств споживчої кооперації.

Щоб використовувати таку конкурентну перевагу в повній мірі, керівники підприємств повинні постійно слідкувати за змінами на ринку – за змінами уподобань споживачів, за появою нових конкурентів і за їх пропозицією використовуючи при цьому маркетингові дослідження. Використовуючи результати маркетингових досліджень за визначеними напрямками, підприємства споживчої кооперації матимуть змогу модифікувати свою продукцію відповідно до змін смаків споживачів за допомогою маркетингових функцій. Але досягти цього можливо тільки через формування процесу управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації.

В економічній літературі приділяється значна увага питанням дослідження сутності за виявлення закономірностей процесу управління маркетингом. Водночас значна кількість розроблених понять не були запроваджені в практику діяльності підприємств, особливо це стосується споживчої кооперації.

Відомо, що під терміном «управління» слід розуміти цілеспрямовану діяльність, що здійснюється через аналіз, планування, координацію, організацію, мотивацію, реалізацію, облік, контроль, аналіз, регулювання. Тобто, управління – це організаційно-економічний механізм [40, с. 29].

Управління маркетинговою діяльністю необхідно розглядати як складову загальної системи управління підприємством. Разом з цим, управління маркетингом характеризується деякими особливостями, що обумовлені зв'язком маркетингу із зовнішнім середовищем та його впливом на ринкову діяльність підприємства.

Головне завдання управління маркетинговою діяльністю полягає у координованому погодженні внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього оточення з метою формування ефективної діяльності на ринку.

Управління маркетинговою діяльністю, як підсистема цільового змісту повинна:

- сприяти досягненню загальних цілей управління виробничою діяльністю та характеризуватися власними завданнями;

- передбачати відповідні форми і методи планування, організації, стимулювання, обліку тощо;
- орієнтувати діяльність організаційних структур і окремих виконавців на підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- визначатися одним із критеріїв оцінки ефективності виробничої діяльності.

Українські науковці зазначають, що управління маркетинговою діяльністю здійснюється з метою вибору, розробки та впровадження маркетингової стратегії. Як стверджує колектив авторів наукового видання під керівництвом В. Сахарова, маркетингова стратегія, організація і реалізація маркетингових рішень тісно пов'язані між собою. Досягнення маркетингових цілей підприємства залежать від трьох чинників – обраної стратегії маркетингу, організаційної структури й ефективності функціонування цієї структури [39, с. 203].

Процес управління маркетинговою діяльністю забезпечує, по-перше, цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, спрямовану на задоволення через ринок суспільних і особистих інтересів. По-друге, комплексність цієї діяльності. По-третє, створює спрямованість на перспективу, зокрема, удосконалення товарного асортименту відповідно до потреб, що змінюються, й умов споживання.

За твердженням російських науковців, процес управління маркетингом являє собою цілеспрямовану діяльність, що направлена на забезпечення налагодженої ефективної роботи фахівців, яка передбачає аналіз і дослідження ринку, а також здійснення збутової діяльності, направленої на задоволення запитів споживачів [34, с. 15].

Процес управління маркетингом розглядається у декількох взаємопов'язаних аспектах: як управління діяльністю підприємства, як управління основною маркетинговою функцією, як управління попитом на цільовому ринку.

Маркетингове управління підприємством ґрунтується на сучасній маркетинговій концепції і визначається через систему

маркетингових стратегій на корпоративному рівні та прийнятті управлінських рішень з урахуванням вимог ринку.

Управління маркетинговою функцією передбачає формування маркетингової системи підприємства, яка направлена на інтеграцію і координацію взаємопов'язаних між собою функціональних складових діяльності підприємства.

Управління попитом забезпечується стратегічними і оперативними рішеннями щодо визначення цільових сегментів ринку, формування зусиль на узгодженість складових елементів маркетингового комплексу у їх взаємодії.

Відомий економіст В. В. Пастухова у монографії «Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність» зазначає, що процес розробки маркетингової стратегії здійснюється за такими етапами:

- побудова організаційної структури управління маркетингом;
- розробка маркетингової стратегії діяльності підприємства на ринку;
- ревізія методів і підходів до розробки стратегії, її подальше впровадження;
- визначення складових маркетингового комплексу для досягнення цілей підприємства;
- вибір і аналіз практики застосування маркетингових інструментів;
- визначення результативності маркетингу.

Саме ці та деякі інші складові діяльності підприємства і являють собою процес управління маркетингом. А для здійснення вищезазначених завдань необхідно в першу чергу врахувати те, що інтегруюча функція маркетингу сприяє процесу поєднання всіх функціональних підрозділів і організаційних структур підприємства для досягнення означених цілей [59, с. 90].

З погляду автора формування системи управління маркетингом ґрунтується на основних змістовних положеннях і принципах концепції маркетингового менеджменту.

Маркетинговий менеджмент – це організаційно-економічний механізм маркетингової діяльності підприємства для досягнення ним конкретної стратегічної мети. Організаційно-економічний механізм є маркетинговою системою, яка є однією з підсистем економічної системи, таких як інжинірингова, логістична, правова, інвестиційна, інноваційна та фінансова тощо.

Структура організаційно-економічного механізму маркетингового менеджменту утримує дві складові, а саме:

- організаційну структуру підприємства, яка здійснює процес управління маркетинговою діяльністю і представлена відділом, підрозділом відділу чи то однією функціональною одиницею;

- економічний механізм, що характеризується відповідними етапами та економічними функціями виконання процесу маркетингового менеджменту.

У свою чергу, логічна послідовність економічного механізму поєднує наступні етапи: маркетинговий аналіз; маркетинговий синтез; стратегічний маркетинг; операційний маркетинг; маркетинговий контроль.

Дієвість теорії маркетингового менеджменту та його практичне використання споживчою кооперацією на загальному (корпоративному) рівні, так і в межах окремих її організацій і підприємств передбачає визначення місії, стратегічних цілей, а також формування тактичного та оперативного підходів щодо розробки стратегії довгострокового розвитку системи.

Проте результати опитування керівного складу підприємств споживчої кооперації України, свідчать про те, що на більшості підприємств не завжди функціонує маркетинг, тим більше в інтегрованому вигляді – його функції розподілені та не утворюють маркетинговий комплекс.

Але це не свідчить про те, що підприємство взагалі не залучає маркетингову концепцію в управлінські процеси. Ринкове оточення, з яким безпосередньо взаємодіє у своїй бізнесовій діяльності підприємство, спонукає його застосовувати навіть деякі нескладні методи та заходи маркетингу. Так, серед



опитаних 82,1 % вважають, що їх підприємство орієнтується на маркетингову концепцію, 17,9 % – ні.

Найбільш поширеними заходами, за допомогою яких здійснюється управління маркетинговою діяльністю на підприємствах системи були визначені – планування і прогноз продажів, пошук нових каналів збуту, управління асортиментом, організація взаємовідносин з клієнтами, розрахунок поточних цін на продукцію тощо.

У свою чергу, необхідність формування механізму управління маркетингом в системі споживчої кооперації визначається низкою певних передумов, що виникають і впливають на діяльність підприємства з боку внутрішнього та зовнішнього середовища. У статті «Формы применения маркетинга на предприятиях» С. Сардак визначає передумови, які впливають на необхідність застосування маркетингу на підприємствах України [74]. Для зазначення необхідності формування системи управління маркетингом на підприємствах системи нами були обрані тільки ті, що є найбільш впливовими з погляду зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 5.1).

*Таблиця 5.1*

**Передумови формування системи управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації\***

<b>Передумови зовнішнього середовища</b>	<b>Передумови внутрішнього середовища</b>
Наявність у країні елементів ринкової або перехідної економіки	Активна позиція підприємства щодо виробництва, торгівлі та послуг
Наявність умов досконалої або монополістичної конкуренції	Знаходження товарів або послуг підприємства на стадії впровадження та зростання
Інвестиційна привабливість галузі	Можливість і легкість переходу підприємства на випуск нових товарів

Продовж. табл. 5.1

Передумови зовнішнього середовища	Передумови внутрішнього середовища
Еластичність попиту на товар при зміні його властивостей, ціни, умов роботи збутової мережі та методів просування товару	Економічне обґрунтування інвестицій у маркетинг і ефективний розподіл ресурсів підприємства
Наявність потенційних платоспроможних споживачів продукції і постачальників сировини та тенденція до їх зменшення	Наявність у керівництва можливостей і бажання здійснювати розвиток і вдосконалення підприємства
Наявність швидкої та частотої зміни смаків потенційних споживачів підприємства	Високий рівень кваліфікації керівництва та персоналу підприємства у галузі маркетингу
Нестабільність умов торгівлі внаслідок значного впливу зовнішнього середовища	Розвинута корпоративна структура підприємства
Тенденція до зростання кількості конкурентів і посилення їх комерційної активності	Достатня кількість персоналу на підприємстві
Інноваційні процеси в маркетингу, нових технологіях, властивостях товару	Тенденції до підвищення кваліфікації керівництва та персоналу
Доступність і розвиненість комунікаційного середовища для підприємств, конкурентів і споживачів	Заохочення керівництвом підприємства внутрішнього інтрапренерства

**Примітка.** \* Адаптовано автором за [74, с. 19–21].

Наявність вище перелічених передумов свідчить про те, що підприємства споживчої кооперації гостро потребують чіткого організаційно-економічного механізму управління, оскільки запобігання або ліквідація небажаних негативних наслідків у разі їх виникнення можливі лише за умов використання маркетингового інструментарію (рис. 5.1).

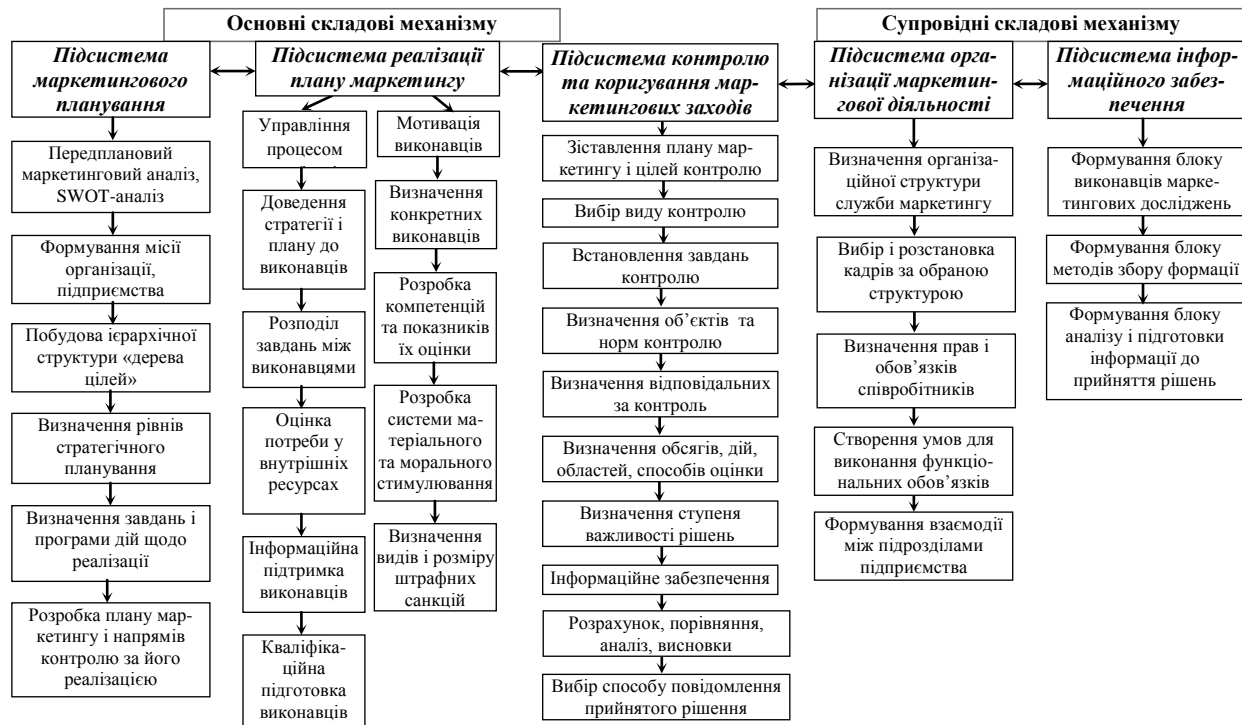


Рис. 5.1. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговою діяльністю у споживчій кооперації

Організаційно-економічний механізм управління маркетинговою діяльністю на підприємствах споживчої кооперації являє собою послідовний процес побудови та функціонування взаємопов'язаних між собою основних і супровідних підсистем, спрямованих на планування, організацію, реалізацію, контроль маркетингової діяльності та їх інформаційне забезпечення, що створює передумови для досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Основний зміст організаційно-економічного механізму управління маркетинговою діяльністю ґрунтується на єдності та відповідній ієрархії інтеграційних зв'язків між складовими механізму. За таких умов забезпечується цілісність управлінської структури підприємства (рис. 5.2).

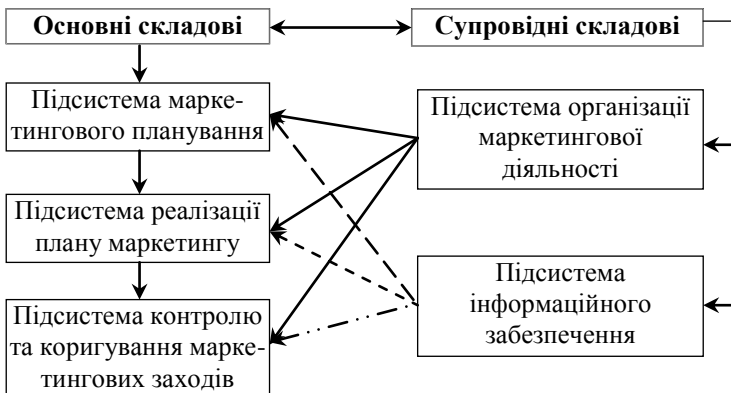


Рис. 5.2. Основні та супровідні складові організаційно-економічного механізму управління маркетингом у споживчій кооперації

У свою чергу, основні складові – це ті, що направлені виконання управлінських функцій і передбачають планування, реалізацію і контроль маркетингової діяльності. Супровідні складові – це ті, що забезпечують взаємодію усіх складових організаційно-економічного механізму та визначаються необхідністю побудови служби маркетингу на підприємстві та маркетингової інформаційної системи.

Одночасно, супровідні складові не являються другорядними у процесі управління. Їх формування і функціонування залежить від поставлених цілей, визначених стратегічних завдань на підприємстві.

Організаційна та інформаційна підсистеми направлені на забезпечення підсистем планування, реалізації і контролю маркетингових заходів відповідним кадровим потенціалом, створення необхідного для усього управлінського процесу інформаційної системи.

Відомі приклади, коли підсистеми планування, реалізації і контролю діяли за відсутністю служби маркетингу та інформаційної підсистеми. У такому випадку неможливо створити дієвий контроль ринкових процесів, відстежити необхідний зв'язок між суб'єктами ринку та споживачами продукції. А організаційно-економічний механізм набуває значущості тільки при наявності організаційної та інформаційної підсистем.

Насправді це визначає такі форми прояву цілісності механізму, як єдність принципів управління для всіх ланок і ступенів системи управління, їх загальність, а також єдність методів управління, що застосовуються в різних ситуаціях для вирішення найрізноманітніших завдань.

## **5.2. Організація та управління маркетинговою діяльністю на підприємствах споживчої кооперації**

Розвиток підприємств споживчої кооперації, як суб'єктів ринкових відносин, не вичерпується одномоментним актом прийняття відповідного рішення, це довготривалий, багатоаспектний та системно-організований процес, що передбачає значну перебудову всіх сфер діяльності, зміну соціально-економічних та професійних відносин у колективі, а також формування нових взаємовідносин з цільовими суспільствами. Для успішної ринкової діяльності підприємств споживчої кооперації необхідними стають їх партнерство та взаємодія з владними установами, промисловістю, суспільством взагалі, іншими кооперативними структурами. Це все зумовлює становлення марке-

тингу в сфері кооперації. Ми вважаємо, що саме маркетингове управління зможе прискорити реформування підприємств споживчої кооперації та вирішити проблеми які заважають їм виступати рівноправними суб'єктами ринкової діяльності.

На нашу думку, впровадження концепції маркетингу в практику існування підприємств споживчої кооперації надасть можливість формувати раціональні стратегічні програми, гнучко підходити та реагувати щодо кон'юнктури ринку, компетентно орієнтуватися в складних умовах ринкової конкуренції. Концептуальна схема управління підприємством передбачає у функціях маркетингу наступне: управління організаційним забезпеченням; управління маркетинговою діяльністю на ринку; управління зовнішніми зв'язками.

Система управління маркетингом об'єднує шість підсистем і забезпечує комплексність управлінських рішень щодо підвищення ефективності взаємовідносин учасників ринку. Адаптуючи погляди науковців [83, с. 10], пропонуємо власну систему управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації (рис. 5.3).

Ми вважаємо, що саме маркетингове управління зможе прискорити реформування споживчої кооперації та вирішити проблеми, які заважають відповідним підприємствам виступати рівноправними суб'єктами ринкової діяльності. З нашої точки зору до них відносяться:

- незначний рівень інвестицій у сектор споживчої кооперації;
- відсутність державної політики щодо підтримки розвитку споживчої кооперації;
- значне відставання в економічному та соціальному розвитку обслуговуючих кооперативів;
- недосконалий механізм функціонування кредитної кооперації;
- відсутність перспектив щодо розвитку соціально-культурних послуг споживчої кооперації;
- недостатність власних обігових коштів;

- слабка фінансова стійкість підприємств споживчої кооперації;
- недосконалість відносин власності споживчої кооперації;
- відсутність відповідного кадрового забезпечення тощо.



Рис. 5.3. Система управління маркетингом підприємства споживчої кооперації

Складність маркетингу в споживчій кооперації полягає у необхідності одночасного врахування іноді протилежних потреб та очікувань цільових аудиторій.

Стратегія маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації, як і будь-яка інша маркетингова стратегія, повинна включати аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ринку, конкурентів, їх відмінних особливостей та на підставі такого аналізу формування власних конкурентних переваг.

Виходячи з усвідомлення необхідності маркетингового управління, потреби набувають процедури безперервного дослідження ринку, планування на їх підґрунті відповідної товарної пропозиції, вдосконалення цінової та збутової політики, розробку ефективної комунікаційної політики. Планомірність та послідовність маркетингових заходів можлива лише за умов функціонування служби маркетингу на підприємстві споживчої кооперації. Виходячи з передумов використання маркетингу на підприємстві [74, с. 19–21], та доповнюючи їх, можна визначити вагомі аргументи за існування служби маркетингу у структурі управління підприємством споживчої кооперації (рис. 5.4).

Одночасно з розвитком понятійного апарату та інструментарію маркетингу споживчої кооперації, накопиченням практичного досвіду реалізації маркетингових програм виникають нові питання, що потребують як теоретичного усвідомлення, так і розробки організаційних механізмів реалізації.

Під **маркетинговою службою** пропонуємо розуміти динамічну систему, що відповідає за встановлення та підтримку взаємодії підприємства споживчої кооперації з учасниками маркетингових відносин – органами законодавчої та виконавчої влади, фінансовими установами, підприємствами та організаціями, споживачами, посередниками (дилери, брокери, оптовики, служба зайнятості, біржа праці, центри профорієнтації та соціально-психологічної допомоги тощо), а також навчальними та науковими центрами, що здійснюють підготовку фахівців для споживчої кооперації.



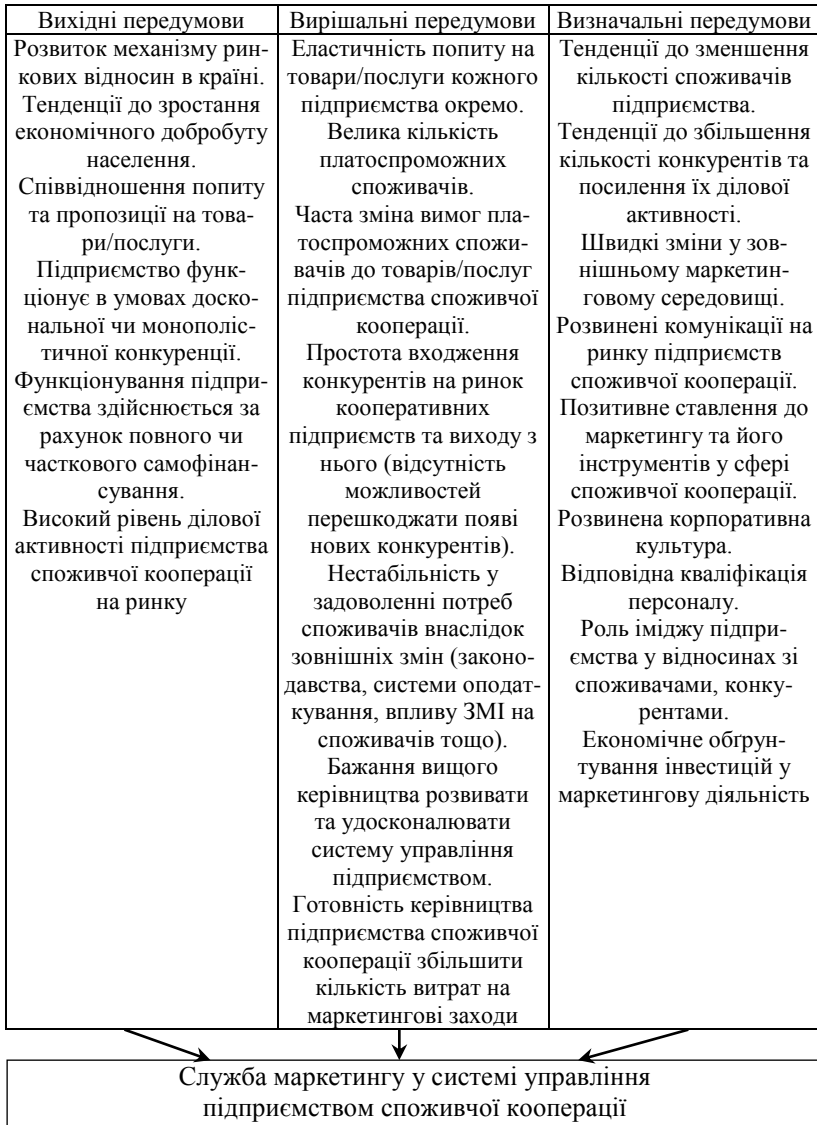


Рис. 5.4. Передумови функціонування служби маркетингу на підприємстві споживчої кооперації

З точки зору маркетингу, функціями такої служби повинні стати: накопичення, обробка, аналіз та представлення інформації про кон'юнктуру ринку товарів/послуг; консультування з питань маркетингового управління; участь у процесах підготовки та атестації відповідного персоналу; надання рекомендацій щодо асортиментної політики підприємства; планування та адаптація системи маркетингових комунікацій внутрішньої і зовнішньої діяльності підприємства; формування раціональних каналів збуту; пошук нових потенційних ринків збуту; укладання угод щодо реалізації товарів/послуг тощо.

Маркетинг є функцією, що визначає політику, стиль і характер управління підприємством споживчої кооперації. Спеціалісти з маркетингу повинні з'ясувати та довести до кожного співробітника, якими хоче бачити споживач товари та послуги даного підприємства, яку ціну готовий платити за них, та де і коли він їх хоче отримати. Маркетингова служба впливає на реалізацію всіх важливих функцій підприємства, визначає його цілі та завдання на ринку, виходячи з існуючих ресурсів і потенціалу.

Маркетингова діяльність на сьогодні є важливою умовою досягнення успіху на ринку товарів та послуг, оскільки цільова орієнтація та комплексність сприяють створенню системи оперативного обліку запитів споживачів, тим самим підвищуючи рівень ділової активності підприємства. Інша справа, що деякі підприємства, з метою економії фінансових ресурсів, та за відсутності відповідного персоналу, вважають за більш доцільне звертатися за допомогою у вирішенні маркетингових проблем до консультаційних агенцій. Але ці стосунки мають фрагментарний характер, а маркетинг підприємства – це постійний, безперервний процес. На нашу думку, кожне з цих рішень має свої переваги (табл. 5.2).

Вибір між створенням власної служби маркетингу та зверненням до послуг сторонньої консультаційної агенції залежить, на нашу думку, від розмірів та цілей підприємства. Для окремих рекомендацій іноді є кращим скористатися послугами консультанта, особливо це стосується невеликих підприємств, а для

здійснення безперервної маркетингової діяльності краще мати власну службу маркетингу.

*Таблиця 5.2*

**Переваги створення власної служби маркетингу на підприємстві та залучення консультантів до співпраці**

Аргументи за використання консультаційних агенцій	Аргументи за створення власної служби маркетингу на підприємстві
<ul style="list-style-type: none"> <li>— платня за послуги чітко окреслюється обсягом робіт і тому відсутня проблема з упорядкування щорічного кошторису витрат на власну службу маркетингу;</li> <li>— співробітники консультаційних агенцій, як правило, мають широкий і більш досвідчений профіль своїх послуг;</li> <li>— консультанти незалежні і тому їхні поради і рекомендації вважаються більш об'єктивними;</li> <li>— коли не влаштовує робота консультантів, керівництво підприємства завжди має змогу розірвати контракт з агенцією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— власні співробітники є більш поінформованими та зацікавленими у маркетингових проектах підприємства;</li> <li>— прийняття рішень відбувається більш оперативно;</li> <li>— відсутність проблеми плинності кадрів, що спостерігається у співпраці з агенціями, наявність постійних радників;</li> <li>— консультаційні агенції більш зацікавлені у високоартісних та яскравих проектах, ніж кропіткій роботі</li> </ul>

Відомо, що сутність управління зводиться не просто до об'єктивного існування підприємства як певної системи, а передбачає свідому координацію персоналу всіх служб та підрозділів для досягнення визначених цілей. Тому недостатньо побудувати належну структуру управління підприємством споживчої кооперації, необхідно синхронізувати роботу всіх його елементів. Це дуже важливо у разі, коли його стратегічною метою є задоволення потреб споживачів. А вирішення стратегічних завдань, ми вважаємо, не можливе без маркетингового управління.

До принципів організації служби маркетингу на підприємстві споживчої кооперації ми пропонуємо відносити: відповідність

кваліфікації персоналу; творчий підхід, що орієнтує на інноваційну діяльність; цілеспрямованість на вирішення проблем ринку відповідно до місії, цілей і стратегії підприємства; простоту і чіткість організаційної структури, що забезпечить розподіл операцій, недопущення дублювання функцій; паралельність, що забезпечить посилення виконання окремих функцій; чітке формулювання завдань маркетингової діяльності; гнучкість, своєчасне реагування маркетингової організаційної структури на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства; координація дій для посилення спільних зусиль у вирішенні маркетингових та загальних завдань підприємства; достатня фінансова підтримка маркетингових заходів; мотивація працівників маркетингової служби; економність у покритті витрат на функціонування маркетингової оргструктури.

Фактична ефективність дій персоналу, що відповідатиме за розвиток маркетингу на підприємствах споживчої кооперації, може бути визначена, на нашу думку, за наступними показниками:

- економічна ефективність використання маркетингу;
- орієнтація на маркетингові дії конкурентів та відповідне порівняння витрат;
- отримання необхідної маркетингової інформації щодо ринкової кон'юнктури та прогнозних потреб споживачів;
- практичні рекомендації по удосконаленню функціонування підприємства;
- стабільність у збуті товарів та послуг;
- розширення географії діяльності підприємства;
- збільшення фінансового обороту підприємства;
- подання регулярних обґрунтованих звітів щодо здійснених маркетингових заходів тощо.

Звичайно, існує безліч форм розрахунків ефективності роботи персоналу підприємства, але запропоновані нами надають можливість визначати ефективність служби маркетингу саме за активізації комунікаційної діяльності.

На нашу думку, при побудові служби маркетингу на підприємстві споживчої кооперації першочерговим спрямуванням зусиль керівництва повинно стати визначення форми застосування маркетингу, його стратегічних та тактичних цілей, розміру необхідних ресурсів, призначення відповідних виконавців та документальне відображення їх повноважень.

Слід зазначити, що на сьогодні українськими підприємствами та організаціями використовується три форми застосування маркетингу.

Перша з них – це епізодичне використання частини інструментів маркетингу керівниками чи уповноваженими особами (реклама товарів/послуг, брендинг, пошук необхідних ринкових партнерів, зв'язки з громадськістю). Ця форма маркетингових відносин може використовуватися зокрема районними споживчими товариствами, районними заготівельними підприємствами. За таких умов у райспоживспілці повинна панувати єдина політика відносно розвитку маркетингу та комунікаційної діяльності зокрема, а персонал відповідних районних споживчих товариств та заготівельних підприємств має лише виконувати конкретні доручення. Тут буде цілком доречною і маркетингова підтримка з боку консультаційних агенцій.

Другою формою застосування маркетингу є періодичне використання маркетингу структурними підрозділами підприємств та організацій. Цю форму недоцільно використовувати підприємствам споживчої кооперації, оскільки вона в стратегічному плані не націлена на динамічний розвиток. Але, на жаль, багато підприємств відповідного сектору економіки України дотримуються цих норм.

Третя форма – використання маркетингу як частини системи управління підприємством, організацією (на рівні концепції управління чи стратегії розвитку) із постійним застосуванням максимального набору відповідних маркетингових інструментів. Ми вважаємо, ця форма застосування маркетингу економічно обґрунтована та необхідна у діяльності сучасних підприємств споживчої кооперації, зокрема облспоживспілок.

Підвищити достовірність визначення раціональної форми застосування маркетингу у структурі управління підприємством споживчої кооперації пропонуємо через використання адаптованої до зазначених умов [74, с. 23] рейтингової економіко-математичної моделі (5.1):

$$K = 1,5 \sum_{i=1}^6 x_i + 0,75 \sum_{j=1}^7 m_j + 0,5 \sum_{k=1}^9 z_k, \quad (5.1)$$

де  $K$  – рейтинг необхідності застосування маркетингу в структурі управління підприємством споживчої кооперації;

$x_i$  – вихідні передумови функціонування служби маркетингу на підприємстві;

$m_j$  – вирішальні передумови функціонування служби маркетингу на підприємстві;

$z_k$  – визначальні передумови, що впливають на необхідність застосування маркетингу у діяльності підприємства.

Визначати раціональну форму застосування маркетингу в структурі управління підприємством споживчої кооперації пропонується наступним чином: при збільшенні необхідності використання маркетингу у модель замість коефіцієнтів  $x_i$ ,  $m_j$ ,  $z_k$  вводиться одиниця, а при зменшенні – нуль, за кожною з передумов, представлених нами на рисунку 5.4

Перевагою запропонованої моделі є те, що вона може використовуватися у діяльності будь-якого підприємства і відповідний персонал завжди має змогу коригувати список передумов, що впливають на застосування маркетингу, визначати вагу коефіцієнтів та встановлювати пороги, адаптуючи модель до ситуації, що існує. Адаптуючи наукові погляди С. Сардака [74, с. 17–25], пропонуємо ефективність роботи персоналу структурних маркетингових підрозділів підприємств споживчої кооперації визначати (бажано кожного звітнього року) за допомогою нижченаведених показників (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Показники визначення ефективності роботи персоналу  
структурних маркетингових підрозділів підприємства**

Критерії визна- чення ефективності	Методика виміру	
	формула розрахунку	умовні позначення
Рентабельність мар- кетингових дій, заходів	$P_M = \frac{ПП_M}{B_M} \cdot 100 \%$	$P_M$ – рентабельність маркетингу; $ПП_M$ – прибуток під- приємства споживчої кооперації, отрима- ний в результаті про- ведення маркетинго- вих заходів, грн; $B_M$ – витрати на мар- кетинг, грн
Необхідний розмір фінансових ресурсів, що мають витрачати- ся на маркетинг, в залежності від фак- тичного доходу під- приємства споживчої кооперації та коефі- цієнту впливу марке- тингу	$ПП_M = ПП_B \cdot K_{BM}$	$ПП_M$ – фінансові ре- сурси підприємства, що повинні спрямо- вуватися на марке- тингові заходи, грн; $ПП_B$ – прибуток під- приємства, грн; $K_{BM}$ – коефіцієнт впливу маркетингу на отримання прибут- ку підприємством
Коефіцієнт відгуків споживачів та діло- вих партнерів, виз- начає ефективність роботи персоналу служби маркетингу підприємства спо- живчої кооперації	$K_B = \frac{KP}{KK}$	$K_B$ – коефіцієнт відгуків; $KP$ – кількість ре- зультативних контак- тів (укладання дого- ворів на збут това- рів/послуг, що про- понує підприємство), шт.; $KK$ – загальна кіль- кість ринкових кон- тактів, шт.

Критерії визначення ефективності	Методика виміру	
	формула розрахунку	умовні позначення
Коефіцієнт невиконаних замовлень, якщо брати до уваги надання підприємством консультаційних, дослідницьких та інших маркетингових послуг фізичним і юридичним особам	$K_n = \frac{BЗ}{ЧЗ}$	$K_n$ – коефіцієнт невиконання замовлень через професійну некомпетентність персоналу служби маркетингу; $BЗ$ – кількість виконаних замовлень, шт.; $ЧЗ$ – загальна чисельність замовлень на виконання маркетингових послуг, шт.

Кожна функція управління, зокрема маркетингова, складається з п'яти видів управлінської діяльності, які володіють відносною самостійністю (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

#### Види маркетингової управлінської діяльності

Вид діяльності	Сутність процесу
Планування	Визначення оптимального розвитку підприємства при заданих обмеженнях у часі та ресурсах. В будь-якому управлінському рішенні, розпорядженні завжди присутні відповіді на питання: Хто повинен зробити? Що? У якому обсязі та коли?
Організація	Визначення шляхів, методів та засобів досягнення заданої цілі
Координація	Встановлення гармонії та взаєморозуміння у спільній праці учасників запланованого процесу
Мотивація	Створення простимульованих умов праці, за яких кожен робітник працюватиме з найвищою віддачею
Контроль	Прогнозування відхилень для їх своєчасного запобігання та усунення



Діяльність служби маркетингу підприємства споживчої кооперації має спрямовуватися на те, щоб поєднати всі відносно уособлені, хоча і пов'язані, управлінські функції маркетингу з метою досягнення відповідних результатів та ефектів. Менеджери та спеціалісти з маркетингу підприємства можуть бути представлені в організаційній структурі п'ятьма різними рівнями:

- вищий стратегічний рівень маркетингового управління: маркетинг-директор, керівник служби маркетингу;

- середній рівень (координація всіх видів маркетингової діяльності): менеджер по визначеному ринку, області, регіону; менеджер з продажу, збуту товарів/послуг, каналам розподілу; менеджер по роботі зі споживачами, клієнтами; менеджер по комунікаціям; менеджер по підтримці зв'язків з громадськістю;

- оперативно-виконуючий рівень: асистенти менеджерів з маркетингу;

- технічний рівень: менеджер (інструктор, спеціаліст) з навчання персоналу стандартним прийомам маркетингової діяльності з урахуванням особливостей ринку та специфіки діяльності підприємства; контролер з маркетингу, що контролює проведення маркетингових заходів та витрати на них;

- допоміжний рівень: менеджер по маркетинговим дослідженням, що підтримує весь комплекс маркетингу шляхом організації і проведення маркетингових досліджень; економіст-аналітик, маркетолог-аналітик, що забезпечує внутрішній аудит маркетингу і представляє собою новий напрямок в роботі підприємства (здійснює аналіз виконання плану прибутку, аналіз власної частки ринку, аналіз відношення споживачів до товарів/послуг підприємства, аналіз маркетингових зусиль по просуванню товарів/послуг на ринок, аналіз прибутковості збуту товарів/послуг по асортименту та цільовим ринкам, проводить оцінку фінансових наслідків прийнятих маркетингових рішень).

Згідно наукових поглядів Ф. Аналуої, А. Карамі, С. Близнюка, М. Круглова [3; 10; 31], на вибір варіанту організаційної структури будь-якого підприємства впливають наступні фак-

тори: технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, зовнішні зв'язки та умови.

Зазначені фактори, на нашу думку, є вирішальними і при побудові організаційної структури служби маркетингу на підприємстві споживчої кооперації. Таким чином, вплив на структуру управління зумовлюють функції управління, їх склад, зміст та об'єм. Зростання об'ємів робіт та проектів сприяє розвитку функцій управління.

Донедавна науковцями, що займаються проблемами та розвитком кооперації, досліджувалася структура відділу маркетингу підприємства, організована за функціональним принципом. На нашу думку, в умовах ринкової нестабільності, посилення конкуренції підприємств та динамічного, гнучкого управління ними, побудова служби маркетингу має базуватися на використанні особливого механізму взаємодії лінійно-функціональних та програмно-цільових підсистем апарату управління. Лінійні системи в управлінні передбачають, що управлінська дія на заплановані проекти здійснюється однією посадовою особою. За функціональною побудовою структур основний акцент робиться на чіткому розмежуванні всіх робіт, кожен працівник відділу контролює стан проекту лише в межах своєї компетенції. Програмно-цільовий механізм базується на комплексному управлінні кожним проектом в цілому зі спрямуванням на досягнення кінцевої мети.

Поєднавши функціонування вищезазначених підсистем апарату управління, пропонуємо структуру служби маркетингу підприємства споживчої кооперації організовану з орієнтацією на споживачів (рис. 5.5) [85].

Споживачі у запропонованій структурі розглядаються як сегменти (А, Б, В, Г), що мають намір, або матимуть намір у майбутньому купувати товари та послуги даного підприємства споживчої кооперації.

Незважаючи на регіон проживання, споживачі кожного підприємства мають багато спільних рис (інтереси, соціальний статус, рівень добробуту тощо). Це дає підстави планувати маркетингові дії з урахуванням вимог та очікувань потенційних пред-

ставників кожного сегменту. Споживачі Д уособлюють покупців науково-технічної продукції та інших об'єктів маркетингу, що пропонуються підприємством на ринку.



Рис. 5.5. Рекомендована організаційна побудова служби маркетингу на підприємствах споживчої кооперації

На нашу думку, служба маркетингу з орієнтацією на споживачів впорядкує та скоротить довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, зведе до мінімуму негативні наслідки багаторівневого лінійного підпорядкування, прискорить прийняття рішень та підвищить відповідальність.

Слід зазначити, підприємства та організації, що використовують маркетинг у своїй діяльності та планують у відповідності зі споживчими очікуваннями свою діяльність, постійно переглядають завдання служби маркетингу. Керівники зазначеного відділу змушені це робити, оскільки багато ще проблем виникає

під час функціонування практичного маркетингу на Україні [86].

На нашу думку, більшість з них притаманна і галузі споживчої кооперації. Серед них пропонуємо розглядати найголовніші: недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів з маркетингу; нестача якісної спеціалізованої галузевої літератури; нерозуміння можливостей маркетингової служби як інструменту оптимізації ринкової діяльності, що призводить до спотворення служби просто у рекламний відділ; вимоги негайного результату від діяльності служби маркетингу; нерозуміння необхідності достатнього фінансування аналітичних та дослідних проєктів маркетингу; відсутність стратегічного управління маркетинговою діяльністю; відсутність системи оцінки маркетингових результатів, неспроможність керівників маркетингових служб перетворювати результати своєї діяльності у фінансові показники доходності для доказу свого реального внеску в загальну корпоративну ефективність функціонування підприємства; залучення до функцій маркетингу «списаних» з інших відділів працівників; відсутність креативу та небажання витратити на це кошти.

Таким чином, функціонування служби маркетингу підприємства споживчої кооперації має спрямовуватися на те, щоб поєднати всі відносно уособлені, хоча і пов'язані, управлінські функції маркетингу та досягти відповідних результатів та ефектів у ринковій діяльності. А це, у свою чергу, надасть можливість професійно планувати та втілювати у практичну діяльність заходи, пов'язані з використанням системи маркетингових комунікацій.

### **5.3. Організаційне забезпечення процедур оцінки, планування та діагностики системи комунікацій на підприємствах споживчої кооперації**

Аналіз існуючих теорій стратегічного управління дає змогу зрозуміти, що вони здебільшого розроблялися для економічних систем, які мали послідовний еволюційний розвиток і не явля-

ються адекватними перехідній економіці України [64], але так чи інакше, їх необхідно адаптовано використовувати як підґрунтя для подальшого розвитку системи управління підприємствами споживчої кооперації.

Більшість науковців, що займалися дослідженням даної проблеми, зокрема О. М. Азарян, В. О. Василенко, О. С. Віханський, І. А. Маркіна, М. А. Окландер, В. П. Пилипчук [1; 2; 12; 13; 41; 42; 50; 62], подають стратегічне управління, як найважливішу складову діяльності сучасного підприємства. Ми вважаємо це цілком доречним і по відношенню до підприємств споживчої кооперації. Стратегічне управління підприємством має обов'язково охоплювати три ключові рівні його діяльності (табл. 5.5).

*Таблиця 5.5*

**Види стратегій за рівнями управління  
діяльністю підприємства**

<b>Вид стратегії</b>	<b>Сутність процесу</b>
Базова	Вироблення та реалізація стратегії розвитку та поведінки підприємства у зовнішньому середовищі; визначення місії, цілей, завдань діяльності підприємства
Функціональна	Вироблення та реалізація функціональних стратегій щодо управління товарами/послугами, які пропонуються ринку (маркетинг, фінанси, матеріально-технічне забезпечення тощо)
Кадрова (компетенційна)	Вироблення та реалізація стратегії по відношенню до власного персоналу

Слід зазначити, що відносно двох перших рівнів діяльності підприємств в системі стратегічного управління майбутнє неможливо дослідити методом екстраполяції [4; 5; 13; 25; 80], сутність якого полягає у визначенні очікуваних значень економічних показників на підставі даних про їх зміну в минулих періодах. Тому у якості першого кроку повинен проводитися аналіз перспектив розвитку кожного підприємства споживчої кооперації, завданням якого є виявлення тих тенденцій, загроз та

можливостей, а також окремих ситуацій, що здатні змінити усталені позиції щодо ринкової ситуації та внутрішнього середовища підприємства.

Другим кроком має стати аналіз позицій підприємства споживчої кооперації у конкурентній боротьбі. Його завданням є визначення того, наскільки можливо підвищити результативність діяльності підприємства через удосконалення конкурентної стратегії у всіх сферах ринкової діяльності.

Відповідно, третім кроком повинно стати, на нашу думку, обрання бажаної стратегії розвитку шляхом порівняння перспектив підприємства споживчої кооперації у всіх видах його діяльності, встановлення оптимальних пріоритетів та розподілу ресурсів (трудових, фінансових) між цими видами діяльності.

Таким чином, стратегія розвитку – це система управлінських рішень, спрямованих на координацію процесу удосконалення стратегічного потенціалу підприємств з метою набуття та посилення конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що в деяких випадках лінія існуючих ринкових можливостей для підприємств споживчої кооперації є неприйнятною. Ця ситуація має прояв у разі стратегічної вразливості обраних видів діяльності, або з причини невідповідності між довгостроковими та короткостроковими перспективами у концепції розвитку підприємств. В таких випадках наступним кроком є аналіз шляхів диверсифікації, – тобто оцінювання недоліків існуючого набору видів діяльності та визначення нових, на які варто звернути увагу керівництву підприємства.

Ми вважаємо, що ті підприємства споживчої кооперації, які в змозі правильно сформулювати стратегічні завдання розвитку та знайти можливості щодо їх вирішення, забезпечують собі високий рівень конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами.

Основною метою діяльності підприємств споживчої кооперації в умовах нестабільного зовнішнього середовища є ефективне та раціональне використання свого потенціалу, стабілізація існуючих та розробка нових переваг у конкурентній боротьбі.

Це значно підвищить рівень конкурентоспроможності підприємств на ринку товарів та послуг.

Слід зазначити, що процес вироблення стратегії не завершується негайним комплексом дій. Зазвичай він має прояв у встановленні загальних напрямків, що координуватимуть діяльність підприємств на шляху до зміцнення його ринкових позицій. Сформульована стратегія розвитку має бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії у процедурі пошуку полягає у тому, щоб, по-перше, допомогти сконцентрувати увагу вищого керівництва підприємства споживчої кооперації на певних можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як такі, що не сумісні з обраною стратегією.

На нашу думку, під час формулювання стратегії неможливо передбачити всі можливості, що виникнуть у процесі її реалізації. Як тільки починають відкриватися конкретні альтернативи, з'являється і більш конкретна інформація, яка може поставити під сумнів обґрунтованість першочергового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Адаптуючи наукові погляди А. Томпсона [80], розробку стратегії розвитку підприємства можна подати у вигляді стратегічної піраміди. Тобто, стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія (загальна стратегія для підприємства споживчої кооперації та сфер його діяльності);
- ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності);
- функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства). Функціональні стратегії підприємства споживчої кооперації мають стратегію щодо формування комплексу товарів та послуг, що пропонуються ринку, стратегію щодо цінкових ліній на товари/послуги, комунікаційну стратегію діяльності на ринку та стратегію надання товарів/послуг;

– операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць підприємства (у розрізі функціональних спрямувань).

Таким чином, нас цікавить розробка конкурентної стратегії функціонального рівня. Оскільки комунікаційна діяльність – одна з найважливіших у структурі управління підприємствами та організаціями.

Підґрунтям для використання комунікаційних інструментів у єдиній стратегії розвитку підприємств споживчої кооперації, на нашу думку, повинна стати діагностика конкурентоспроможності системи маркетингових комунікацій облспоживспілок.

Визначальним елементом діагностики є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності комунікаційної діяльності підприємства. На підставі неї пропонуємо наступну оптимізаційну модель застосування комунікаційних інструментів, які використовуються облспоживспілками України [85].

Факторами моделі визначені наступні показники:

- $x_1$  – внутрішні комунікації підприємств споживчої кооперації;
- $x_2$  – рекламна діяльність;
- $x_3$  – стимулювання збуту;
- $x_4$  – зв'язки з громадськістю;
- $x_5$  – прямий маркетинг;
- $x_6$  – ярмаркова та виставкова діяльність;
- $x_7$  – фірмовий стиль підприємства споживчої кооперації;
- $x_8$  – співпраця.

Тоді цільова функція прийме вид:

$$Z = x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8.$$

Знайдемо вагові коефіцієнти моделі. Для цього запишемо ідеальну модель.

У вагових коефіцієнтах значення функції  $Z$  буде дорівнювати 1 при наступних обмеженнях:

$$0,8x_1 + 0,78x_2 + 0,44x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + 0,9x_7 + 0,9x_8 \leq 1$$



$$0,6x_1 + 0,56x_2 + x_3 + 0,8x_4 + 0,5x_5 + 0,44x_6 + 0,5x_7 + 0,3x_8 \leq 1$$

$$0,9x_1 + x_2 + 0,67x_3 + 0,8x_4 + 0,8x_5 + 0,78x_6 + 0,6x_7 + 0,9x_8 \leq 1$$

$$0,8x_1 + x_2 + 0,56x_3 + 0,9x_4 + 0,7x_5 + x_6 + x_7 + x_8 \leq 1$$

$$0,9x_1 + 0,89x_2 + 0,78x_3 + 0,7x_4 + 0,9x_5 + 0,78x_6 + 0,6x_7 + 0,8x_8 \leq 1$$

$$x_1 + 0,89x_2 + 0,78x_3 + 0,6x_4 + x_5 + x_6 + 0,8x_7 + 0,7x_8 \leq 1$$

$$0,7x_1 + 0,67x_2 + 0,56x_3 + 0,4x_4 + 0,5x_5 + 0,78x_6 + 0,4x_7 + 0,5x_8 \leq 1$$

$$0,9x_1 + 0,89x_2 + 0,67x_3 + 0,8x_4 + 0,7x_5 + 0,89x_6 + 0,9x_7 + 0,8x_8 \leq 1$$

$$0,8x_1 + 0,78x_2 + 0,33x_3 + 0,7x_4 + 0,7x_5 + 0,67x_6 + 0,7x_7 + 0,6x_8 \leq 1$$

Для обчислення оптимального значення скористаємося програмою Пошук рішення... MS Excel. Отримаємо наступні результати:

$$Z = 1$$

при наступних значеннях вагових коефіцієнтів:

- $c_1 = 0,03$ ;
- $c_2 = 0,04$ ;
- $c_3 = 0,51$ ;
- $c_4 = 0,24$ ;
- $c_5 = 0,01$ ;
- $c_6 = 0,03$ ;
- $c_7 = 0,13$ ;
- $c_8 = 0,01$ .

Як видно з результатів розрахунків, найбільш вагомими факторами у даній моделі є:  $x_3$  – стимулювання збуту товарів та послуг (0,51),  $x_4$  – зв'язки з громадськістю (0,24) та  $x_7$  – управління фірмовим стилем, брендом підприємства (0,13) [85].

Тобто, вищезазначеними розрахунками ми довели, яку частку повинен займати кожен комунікаційний інструмент у загальній системі маркетингових комунікацій підприємств споживчої кооперації.

Для розробки та впровадження стратегії розвитку системи маркетингових комунікацій будь-якого підприємства, а отже і підприємств споживчої кооперації, потреби набуває організаційне забезпечення зазначеного процесу. Під організаційним забезпеченням ми розуміємо систему заходів та дій, спрямованих на упорядкування обраної стратегії розвитку. Оскільки саме організаційне забезпечення має розподілити необхідні ресурси для реалізації стратегії у просторі та часі.

Організаційне забезпечення повинно складатися з двох частин:

- процесна частина – тобто система процесів (дій, функцій, операцій);
- структурна частина – система ланцюгів, що будуть виконувати заплановані дії, функції, операції.

Організаційне забезпечення процедур планування, реалізації та контролю комунікаційної діяльності підприємств споживчої кооперації має бути сформовано з урахуванням певних принципів, серед яких, ми вважаємо, обов'язковими є наступні: відповідність організаційного забезпечення системі, для якої вона створюється; адекватність; безперервність розвитку; оптимальність; зворотний зв'язок; здатність до моделювання.

Обов'язковою умовою організаційного забезпечення процедур планування, реалізації та контролю комунікаційної діяльності підприємств споживчої кооперації, на нашу думку, є присутність чотирьох обов'язкових елементів, що повинні забезпечувати її ефективність. До них слід віднести: чітко сформульовані цілі створення організаційного забезпечення як такого; встановлені критерії його функціонування; інструменти, за допомогою яких буде забезпечена ефективність запланованих заходів; ресурси, що дозволять реалізувати намічені цілі.

Під ресурсами організаційного забезпечення комунікаційної діяльності підприємств споживчої кооперації слід розуміти джерела впливу на стан відповідних факторів та інструментів, що позначатимуться на рівні конкурентоспроможності комунікацій.

Керуючись ціллю формування організаційного забезпечення процедур планування, реалізації та контролю комунікаційної

діяльності, пропонуємо наступну організаційну структуру управління комплексною комунікаційною системою на підприємствах споживчої кооперації (ККС ПСК) (рис. 5.6) [85].



Рис. 5.6. Управління комплексною комунікаційною системою на підприємствах споживчої кооперації

На наш погляд, комплексну комунікаційну систему у діяльності підприємств споживчої кооперації можна визначити, як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських, допоміжних та інших ресурсів у сфері комунікацій, що забезпечать готовність та здатність підприємств взаємодіяти з потенційними споживачами та громадськістю, впливати на них, підштовхувати до відповідних дій з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Ресурсна підсистема дозволить забезпечити прийняття управлінських рішень щодо комунікаційної діяльності на підприємствах, вона складається з двох підсистем: накопичення зовнішніх інформаційних ресурсів і внутрішніх інформаційних ресурсів, необхідних для планування ефективної комунікаційної діяльності.

Операційна підсистема має бути спрямована на постійне дослідження та моніторинг процесів та змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств споживчої кооперації, щоб на підставі отриманих результатів планувати, впроваджувати та реалізовувати відповідні комунікаційні заходи.

Підсистема управління комунікаційною діяльністю повинна відповідати за кадрове та фінансове забезпечення всіх необхідних комунікаційних заходів. Щодо антикризової підтримки, необхідність в ній виникає у разі управління реакцією громадськості на проблемну ситуацію вирішення нестандартних задач, усунення протиріч та конфліктів. Підсистема маркетингової підтримки повинна координувати функціональну стратегію розвитку комунікаційної діяльності підприємств з їх загальною стратегією розвитку.

Діяльність такої комплексної системи організаційного забезпечення функціонування системи маркетингових комунікацій на підприємствах споживчої кооперації має бути підкріплена відповідними регламентами та організаційно-розпорядчими документами, що визначатимуть повноваження запропонованої структури у розрізі діяльності служби маркетингу.

Щодо оцінки комунікаційної діяльності підприємств споживчої кооперації, ми вважаємо, що її можна визначити як дослідницьку роботу, метою якої є визначення відносної ефективності комунікаційних заходів шляхом вимірювання та співставлення проміжних результатів, наслідків та основних підсумків комунікаційних програм, акцій, кампаній, стратегій з наперед визначеним набором цілей та завдань.

Для того, щоб результати оцінки комунікаційних заходів відображали реальність, існуючий стан справ, бажано враховувати наступні елементи процесу оцінки комунікацій (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

**Процес оцінки комунікаційної діяльності на підприємствах споживчої кооперації**

<b>Послідовність етапів</b>	<b>Інструменти</b>	<b>Результат</b>
1. Встановлення специфічних вимірюваних комунікаційних цілей і завдань	Комплексна система маркетингових комунікацій	Запланована комунікативна та економічна ефективність від використання системи маркетингових комунікацій
2. Оцінка проміжних комунікаційних результатів	Співпраця із засобами масової інформації, спеціально підготовлені та організовані події, встановлення прямих контактів з цільовими аудиторіями, проведення прес-конференцій, видання рекламної поліграфії	Привернення уваги громадськості; сумарна кількість статей про підприємство у ЗМІ; кількість людей, що прийняли участь у заходах прямого маркетингу; відсоток участі цільових аудиторій, журналістів у спеціальних заходах, організованих підприємством; інтенсивність видання рекламної продукції
3. Оцінка комунікаційних наслідків (загальних підсумків)	Окремі комунікаційні кампанії, акції	Адекватне сприйняття надісланої інформації цільовими аудиторіями, звернення на них належної уваги, розумілість повідомлень, збереження необхідної інформації у свідомості, виклик інтересу до діяльності підприємства

Послідовність етапів	Інструменти	Результат
4. Оцінка організаційних наслідків (підсумків)	Комунікаційні кампанії, програми, що відбулися у звітному періоді	Для підприємств: проникнення на нові ринки збуту, збільшення частки ринку та об'ємів збуту товарів/послуг, збільшення прибутку. Для споживачів: прибічне ставлення до діяльності підприємства, лояльність до продукції підприємства, формування психологічної звички щодо придбання товарів/послуг саме у даного підприємства

Але для повної оцінки ефективності системи маркетингових комунікацій підприємствам споживчої кооперації буде замало використати вищезазначені оціночні методи, слід розробити та впровадити уніфіковану модель дослідження та оцінки комунікацій, щоб ці методи вчасно застосовувалися та давали бажаний позитивний результат.

Ми вважаємо, що уніфіковану модель дослідження та оцінки комунікацій слід будувати з адаптованих до визначених умов моделей оцінки ефективності зв'язків з громадськістю, а саме – моделі підготовки, реалізації та оцінки ефективності заходів по зв'язкам з громадськістю С. Катліпа, А. Сетера, Г. Брума [23, с. 478], та пірамідальної моделі досліджень процесів по зв'язкам з громадськістю О. Баскіна [86, с. 11].

Перша модель походить від назви трьох рівнів дослідження: підготовка, реалізація, ефективність. І хоча ця модель першоджерельно оцінює рівні PR-програм, ми вважаємо, що вона заслуговує уваги і як концепція моделі комунікаційної діяль-

ності. Перевагою моделі є відокремлення результатів від дій та визнання того, що різні стадії комунікаційних програм повинні досліджуватися за допомогою різних методів (дод. К, рис. К. 1).

Кожен етап запропонованої моделі буде сприяти кращому розумінню ситуації та надасть додаткову інформацію щодо оцінки системи маркетингових комунікацій на підприємствах споживчої кооперації.

Пірамідальна модель комунікаційних досліджень (дод. Л, рис. Л. 1) – модифікована версія макромоделі PR-досліджень [86, с. 11] – передбачає рух від нижчого щаблю («нульового рівня» процесу стратегічного планування) до бажаного результату. Метафора піраміди, в нашому випадку, корисна тим, що на першій стадії планування системи маркетингових комунікацій присутня велика кількість інформації та різноманітний набір способів її інтерпретації і застосування. Необхідно зробити правильний вибір, щоб адресна інформація досягла уваги та переконань цільової аудиторії для покращення іміджу підприємств у соціальному та культурному середовищі.

В межах цієї піраміди основні кроки комунікаційного процесу перемикаються з відповідними дослідницькими методами, – стає очевидним, коли і як їх застосовувати.

Корисність цієї моделі, на нашу думку, полягає в тому, що підсумкові та нормативні дослідження взаємодіють не як окремі функції, а як безперервний потік інформації у двосторонньому комунікативному процесі. Модель передбачає, що дослідження слід проводити до, під час та після комунікаційних заходів, щоб зрозуміти потреби, інтереси та точку зору аудиторії, слідкувати за прогресом, та визначати ефективність даних до та після виконання програми.

Піраміда містить як закриту систему оцінки, так і відкриту. Зокрема, закрита система концентрує увагу на повідомленнях та заходах, що плануються під час кампанії та рівень їх впливу на аудиторію. Ця система спирається на передчасно проаналізовані повідомлення та способи їх передачі. Потім застосування методів співставляють з результатами після проведення кампанії, щоб проаналізувати рівень досягнення необхідних результатів.

Відкриті системи оцінки, в свою чергу, припускають, що неконтрольовані фактори також впливають на результат комунікаційної діяльності і тому потребують більш уважного ставлення до них.

Взагалі, оцінку комунікаційної діяльності підприємств споживчої кооперації можна визначити як дослідницьку роботу, метою якої є визначення відносної ефективності комунікаційних програм, комунікаційних стратегій, комунікаційних кампаній, комунікаційних акцій шляхом вимірювання та співставлення проміжних результатів, наслідків та основних підсумків комунікаційних програм, акцій, кампаній, стратегій з наперед визначеним набором цілей та завдань, які відповідатимуть загальній стратегії розвитку та функціонування підприємств на ринку.

Отже, комунікаційна стратегія розвитку, – це, насамперед, функціональна стратегія підприємства, що має підтримувати його ділову стратегію по досягненню поставлених ринкових цілей.

В свою чергу, будь-яка розроблена та впроваджена стратегія по відношенню до комунікаційної діяльності має цілком підпорядковуватися та реалізовуватись у контексті обраної стратегії розвитку на кожному підприємстві споживчої кооперації.



## ДОДАТКИ

### Додаток А



Рис. А.1. Визначальні фактори, за якими здійснюють класифікацію маркетингових комунікацій

Продовж. дод. А

Таблиця А.1

**Наукові підходи до класифікації маркетингових комунікацій**

<b>Класифікаційна ознака маркетингових комунікацій</b>	<b>Характеристика класифікаційної ознаки</b>	<b>Автор/джерело</b>
За способами	Усна, письмова, візуальна, друкована	1. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. 2. Ромат Є. В. Реклама. 3. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент
За цілями	Інструктуюча, мотивуюча, інформуюча	1. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті
За формою зв'язку (встановлення)	Вертикальні, горизонтальні, діагональні	1. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. 2. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент
За типом структурних систем	Лінійна, кільцева, стільникова, багатозв'язкова, типу «колесо», ієрархічна, зіркова, кластерна, ланцюгова, «виноградна лоза»	1. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. 2. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент
За спрямованістю	Внутрішні, зовнішні	1. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент
За відносинами	Формальні, неформальні	1. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. 2. Ромат Є. В. Реклама
За характером спілкування	особові, безособові	1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент
За засобами, інструментами	Реклама, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, синтетичні маркетингові засоби (брендинг, персональний продаж, співпраця,	1. Бернет Дж., Моріарті С. Маркетингові комунікації: інтегрований підхід. 2. Єгошин А. П. Менеджмент, маркетинг та економічна освіта.

Продовж. дод. А  
Продовж. табл. А.І

Класифікаційна ознака маркетингових комунікацій	Характеристика класифікаційної ознаки	Автор/джерело
За засобами, інструментами	виставково-ярмаркова діяльність)	3. Ромат Є. В. Реклама. 4. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій. 5. Станьковська І. Маркетингові комунікації в регіональному економічному розвитку. 6. Пащук О. В. Маркетинг послуг: Стратегічний підхід. 7. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій. 8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент
За умовами застосування	В залежності від виду товару/послуги; етапу життєвого циклу товару; масштабу та темпу росту ринку; типу споживачів; стратегії залучення споживачів; характеристик самої організації; положення організації на ринку	1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2. Руделіус В., Азарян О. М. Маркетинг. 3. Федько Н. Г., Федько В. П. Маркетингові комунікації
За витратами	ATL (ті, що відносять до поточних операцій), BTL (ті, що відносять до капітальних операцій)	1. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій. 2. Черніговцев Р. BTL – проблеми жанру

## Додаток Б

*Таблиця Б.1*

### Порівняння основних інструментів маркетингових комунікацій

Характеристика параметрів порівняння	Реклама	Паблік рилейшнз	Прямий маркетинг	Стимулювання збуту
Стратегічна ціль	Сприяння збільшенню товарообороту, покращенню економічних показників діяльності	Сприяння покращенню комунікаційної діяльності та іміджу підприємства	Сприяння формуванню партнерських взаємовідносин з цільовою аудиторією	Створення найзручніших умов придбання товарів/послуг
Основні завдання	Знання, ставлення, імідж, продаж	Ставлення, імідж	Взаємовідносини, продаж	Зручність, продаж
Характер контакту	Масовий	Масовий	Індивідуальний	Індивідуальний, масовий
Основний спонукальний мотив	Емоційний	Емоційний	Раціональний	Емоціональний, раціональний
Напрямок впливу	Споживачі, покупці	Всі члени суспільства або окремі групи громадськості	Потенційні споживачі	Споживачі, покупці
Об'єкт	Товари, послуги	Інтереси, відношення, світосприйняття, стереотипи, стилі, імідж	Процес залучення до співпраці чи придбання	Вигоди, переваги споживання

Продовж. дод. Б  
Продовж. табл. Б.1

Характеристика параметрів порівняння	Реклама	Паблік рилейшнз	Прямий маркетинг	Стимулювання збуту
Витрати	Оплата рекламного часу та простру	Прямах витрат не існує; організаційні витрати на опосередковане масове інформування, виступи, спеціальні заходи	Витрати на пошто-ву розсилку, телефон чи комп'ютер; оплата адміністративних витрат	Широкий спектр витрат залежно від обраного засобу стимулювання
Внесок у прибуток	Помірний	Низький	Високий	Високий
Переваги	Ефективний засіб широкого охоплення аудиторії	Джерело інформації більш надійне за інші джерела, з погляду споживачів	Можливість швидко підготувати повідомлення; довгострокові відносини з клієнтами	Ефективне спонукання до придбання, купівлі; гнучкість
Недоліки	Високі абсолютні витрати; складно досягти ефективного зворотного зв'язку	Складно досягти співробітництва із ЗМІ; складно контролювати хід PR – кампанії	Зниження реакції клієнта; значні витрати на керування базами даних	Легка можливість для зловживання; може викликати війни проштовхування; легко підлягає копіюванню

## Додаток В

*Таблиця В.1*

### Наукові погляди до визначення стратегій в області комунікацій

Комунікаційні стратегії	Характеристика стратегій	Автор/джерело
Стратегія розширення цільових сегментів	Застосовується до вже впроваджених або позиційованих у масовій свідомості ідей. Виражається через використання слабких сторін ідей-конкурентів; дискредитацію сильних сторін ідей-конкурентів; пряме залучення нових прихильників та їх переманювання	Антипов К. В. Паблик рилейшнз для коммерсантов : учеб.-практ. пособие / Антипов К. В., Баженов Ю. К.. – М. : Издательский дом «Дашков и К <sup>о</sup> », 2000. – 132 с. [С. 127–128]
Стратегія розвитку	Використовується при модернізації стратегії і тактики ідеї на вже завойованих сегментах і ґрунтується на науково-дослідних роботах з вдосконалення зовнішніх складових її образу (репозиціонування ідеї)	
Стратегія завоювання нових цільових сегментів	Застосовується при поширенні існуючого образу на нові цільові аудиторії	

*Продовж. дод. В*

*Продовж. табл. В.1*

<b>Комунікаційні стратегії</b>	<b>Характеристика стратегій</b>	<b>Автор/джерело</b>
Стратегія диверсифікованості	Використовується стійкими, досить заможними виробниками товарів або послуг, оскільки це пов'язано з великими витратами і ризиком	Так само
Стратегія прощтовхування	Орієнтована на посередників, перекладання на них всіх проблем, пов'язаних з розповсюдженням товарів/послуг	Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Котлер Ф. – С.Пб. : Питер, 2000. – 752 с. [С. 578]
Стратегія залучення споживачів	Використовується за умови чіткої марочної переваги товару/послуги. Ставка робиться на рекламу та заходи стимулювання збуту	
Стратегія привертання уваги споживачів до товару, просування товарів	Дії неагресивного маркетингу, комунікації в основному інформаційного характеру	Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : навч. посіб. / Лук'янець Т. І. – К. : КНЕУ, 1998. – 276 с. [с. 62.]
Стратегія залучення споживачів поліпшенням якості, упаковки, післяпродажних послуг	Реалізовується за рахунок покращення товарного елементу комплексу маркетингу, розширення сервісних послуг	

*Продовж. дод. В*

*Продовж. табл. В.1*

<b>Комунікаційні стратегії</b>	<b>Характеристика стратегій</b>	<b>Автор/джерело</b>
Стратегія активного просування товару, звертання уваги споживачів на окремі оригінальні його атрибути	Створення прихильності для певних товарів/послуг, що мають максимальний попит	Так само
Стратегія просування товару через посередників	Реалізація комунікаційних заходів за рахунок та силами посередників	
Стратегія звернення	Комунікаційні заходи націлені на всебічне привертання уваги до товару/послуги	О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход // пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольского. – С.Пб. : Питер, 2002. – 864 с. [С. 534]
Стратегія збільшення	Комунікації ставлять за мету збільшити частку ринку, яку займає організація за рахунок створення нових потреб та переманювання споживачів	
Стратегія залучення	Комунікації спрямовані на активізацію попиту	
Стратегія утримання	Комунікації повинні створювати сталу прихильність серед існуючих споживачів	



Продовж. дод. В  
Продовж. табл. В.1

Комунікаційні стратегії	Характеристика стратегій	Автор/джерело
Стратегія внутрішніх комунікацій	Створення дієздатної структури керування, що попереджує конфліктні ситуації, легко адаптується до ринкових змін	Синяева И. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: учебник / Синяева И. М. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 287 с. [С. 115–116]
Стратегія відношення з клієнтами	Враховує смаки, вимоги, зауваження та претензії клієнтів, забезпечує пристойну якість обслуговування	
Стратегія відношення зі ЗМІ, держструктурами	Дозволяє здійснювати лобювання власних інтересів, формувати імідж в суспільстві	
Стратегія нарощування ринку до запланованого рівня активності	Активні комунікаційні заходи, спрямовані на поширення існуючого образу організації на нові цільові аудиторії	Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга : учеб. пособие / Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с. [С. 126–127]
Стратегія формування відносин та управління ними	Комунікаційна політика спрямована на формування позитивних відносин з необхідними колами громадськості	
Стратегії чіткого позиціонування, перепозиціонування	Знаходження та утримання чіткої ринкової позиції у свідомості споживачів за рахунок визначеної конкурентної переваги.	

## Додаток Г

Таблиця Г.1

### Складові оцінки чинників зовнішнього макро- та мікрооточення

Чинники зовнішнього аналізу		Складові компоненти чинників
Макрооточення	Політико-правові	Наявність політичних і економічних інститутів з питань розвитку МСБ
		Стан законодавчої бази
		Державні органи управління
		Зовнішньоекономічна діяльність
	Економічні	Стан розвитку економіки
		Купівельна спроможність населення
		Динаміка та структура споживання
		Фінансова та кредитна політика щодо МСБ
	Соціальні	Сукупний дохід на душу населення
		Рівень зайнятості населення
		Рівень розвитку освіти
		Стиль життя
	Науково-технічні	Рівень інноваційного розвитку
		Форми придбання технологій
		Технічні можливості підтримування зв'язку
Мікрооточення	Розвиток сектора	Загальна кількість підприємств і їх структура
		Параметри підприємств
		Місткість ринку
		Динаміка розвитку
		Ступінь привабливості сектора
		Галузева та регіональна структура
	Конкурентне середовище	Кількість конкурентів
		Частка на ринку
		Господарсько-економічне становище
		Продуктова конкуренція

Продовж. дод. Г

Таблиця Г.2

**Складові аналізу внутрішнього  
потенціалу розвитку підприємства**

<b>Напрямки аналізу</b>	<b>Чинники оцінки внутрішнього потенціалу сектора</b>
Вид економічної діяльності	Виробнича
	Збутова
	Посередницька
Менеджмент	Відповідність системи управління особливостям середовища підприємства
	Рівень делегування повноважень
	Рівень планування
	Корпоративна культура
	Кадровий потенціал
	Рівень кваліфікації
	Рівень мотивації
	Перспективи кар'єрного зростання
Фінанси	Обсяг власних коштів
	Фінансова стійкість
	Можливість залучення кредитів
	Привабливість для інвесторів
Маркетинг	Рівень зв'язку з реальністю
	Частка ринку
	Вибір цільових сегментів ринку
	Рівень співвідношення ціна/якість
	Наявність пізнаваних власних марок
	Імідж
	Канали руху товарів
	Наявність власної збутової мережі
	Активність використання методів просування товару на ринок
Виробнича діяльність	Рівень технологічного виробництва
	Матеріально-технічне забезпечення
	Інноваційні можливості
Загальна ефективність	Рівень ефективності

## Додаток Д

Таблиця Д.1

### Результати опитування керівників системи споживчої кооперації щодо формування концепції маркетингового менеджменту на підприємствах

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_b = \frac{x_2 \cdot x_3}{100}$	Бальна оцінка оптимального потенціалу
<b>Організаційна побудова підприємств системи споживчої кооперації</b>				
Окремий структурний маркетинговий підрозділ	1,8	1	00,2	4
Фахівець-маркетолог у складі різних підрозділів	1,8	1	00,2	4
Окремий фахівець-маркетолог на підприємстві	8,9	1	00,9	5
Різні підрозділи, за винятком маркетингового	28,6	1	0,29	1
Обмежена кількість працівників, без маркетолога	55,4	1	0,55	1
Рівень освіти керівного складу:				
Вища	88,9	5	4,45	5
Середня спеціальна	11,1	3	0,33	4
<b>Комплексна оцінка</b>			5,74	3,43

Продовж. дод. Д

Продовж. табл. Д.1

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_b = \frac{\kappa_2 \cdot \kappa_3}{100}$	Бальна оцінка оптимального потенціалу
<b>Фактори, що приймаються до уваги при оцінці напрямів формування стратегічного розвитку підприємства</b>				
Потребах споживачів та їх змінах	82,1	3	2,46	5
Діях основних конкурентів	17,9	2	0,36	5
Власних товарах (послугах)	12,5	2	0,25	5
Стані ринкової кон'юнктури	44,6	3	1,34	5
<b>Комплексна оцінка</b>			4,41	5
<b>Зміст місії підприємств системи споживчої кооперації</b>				
Повне задоволення потреб покупців	53,6	3	1,61	5
Завоювання лідерства на ринку	17,9	1	0,18	4
Розширення ринків збуту	44,6	1	0,45	4
Отримання прибутку та забезпечення виживання	51,8	1	0,52	2
Випуск якісної та конкурентоспроможної продукції	46,4	3	1,39	5
Вдосконалення технології виробничих процесів	32,1	1	0,32	5
<b>Комплексна оцінка</b>			4,46	4,17

Продовж. дод. Д

Продовж. табл. Д.1

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_b = \frac{\kappa_2 \cdot \kappa_3}{100}$	Бальна оцінка оптимального потенціалу
<b>Загальні цілі діяльності підприємств</b>				
Отримання прибутку	64,3	3	1,93	4
Забезпечення виживання	25,0	2	0,50	2
Утримання ринкової частки	10,7	1	0,11	4
Забезпечення подальшого розвитку	78,6	4	3,14	4
Дотримання позицій лідера	7,1	1	0,07	5
Забезпечення росту ринкової частки	10,7	1	0,11	5
<b>Комплексна оцінка</b>			5,86	4,00
<b>Результати опитування керівників системи споживчої кооперації щодо знання основних аспектів маркетингу</b>				
Постійний і системний аналіз ринку	80,4	3	2,41	5
Розробка чи виробництво якісних товарів	32,1	3	0,96	5
Обслуговування конкретних груп споживачів	16,1	2	0,32	3
Дослідження характеристик цільових клієнтів	5,4	1	0,05	5

Продовж. дод. Д  
Продовж. табл. Д.1

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_v = \frac{K_2 \cdot K_3}{100}$	Бальна оцінка оптимального потенціалу
Аналіз діяльності конкурентів та їх товарів	33,9	1	0,34	5
Створення конкурентних переваг на ринку	37,5	1	0,38	5
<b>Комплексна оцінка</b>			4,47	4,67
<b>Використання структурних елементів стратегічного маркетингу</b>				
Сегментація ринків	37,5	2	0,75	5
Визначення цільових сегментів споживачів	42,9	3	1,29	5
Позиціонування продукту	5,4	1	0,05	5
Формування бренду	19,6	1	0,20	5
<b>Комплексна оцінка</b>			2,29	5
<b>Основні статті витрат, за якими формується на підприємствах маркетинговий бюджет</b>				
Розміщення реклами в ЗМІ, зовнішня реклама	19,6	1	0,20	5
Акції по просуванню продукції на місцях продажу	10,7	1	0,11	4
Заходи по взаємодії з клієнтами	26,8	1	0,27	5
Маркетингові дослідження і консалтинг	1,8	1	0,02	3
<b>Комплексна оцінка</b>			0,59	4,25

Продовж. дод. Д

Продовж. табл. Д.1

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_b = \frac{K_2 \cdot K_3}{100}$	Бальна оцінка оптимального потенціалу
<b>Маркетингові заходи, що найбільш часто використовуються підприємствами споживчої кооперації</b>				
Організація взаємовідносин з клієнтами	50,0	2	1,00	5
Планування і прогноз продажів	64,3	2	1,09	5
Заходи по розширенню бізнесу	17,9	1	0,18	3
Управління асортиментом	53,6	2	1,07	4
Розрахунок поточних цін на продукти (послуги)	41,1	2	0,82	4
Пошук нових каналів збуту продукції	62,5	2	1,25	4
Формування споживчих властивостей продукції	21,4	1	0,21	5
Оцінка структури і динаміки збуту продукції	32,1	2	0,64	3
Організація і проведення рекламних кампаній	16,1	1	0,16	4
Планування бюджету маркетингу	3,6	1	0,04	5
<b>Комплексна оцінка</b>			6,66	4,2



Продовж. дод. Д  
Продовж. табл. Д.1

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	Оцінка у балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки $C_v = \frac{x_2 \cdot x_3}{100}$	Бальна оцінка оптимального потенціалу
<b>Оцінка значущості напрямків проведення маркетингових досліджень</b>				
Моніторинг цін конкурентів (ринкових цін на продукт)	46,4	1	0,46	5
Вивчення продуктів конкурентів	35,7	1	0,36	5
Визначення оптимальної ціни, вивчення еластичності попиту	57,1	1	0,57	5
Дослідження задоволеності та лояльності споживачів	30,4	1	0,30	5
Пошук та розробка нових ринків збуту	51,8	1	0,52	4
Аналіз ефективності каналів збуту	41,1	1	0,41	5
Аналіз ділової практики конкурентів	5,4	1	0,05	5
Вивчення особливостей використання продуктів споживачами	21,4	1	0,21	4
Модернізація продукту під ринкові умови	28,6	1	0,29	4
Моніторинг дистрибуції продукту на ринку	3,6	1	0,04	4
Тестування і розробка концепції продукту	1,8	1	0,02	3
<b>Комплексна оцінка</b>			3,23	4,45
<b>Комплексна оцінка маркетингової діяльності</b>			4,19	4,35

## Додаток Е

*Таблиця Е.1*

**Динаміка виробництва та реалізації продукції підприємствами  
споживчої кооперації за 2006–2009 рр.(за видами діяльності)\***

Показники	Одиниці виміру	Роки				2009 у % до			Середньорічний темپ змін, %
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	
Обсяги промислової продукції виробничих підприємств	млн грн	427,3	502,0	589,5	529,2	123,8	105,4	89,8	105,4
Виробництво промислової продукції на 100 грн виробничо-промислових фондів	грн	144	165	179	182	126,4	110,3	101,7	112,3
Роздрібний товарооборот підприємств торгівлі	млн грн	2 947,9	3 331,3	3 887,0	3 984,2	135,2	119,6	102,5	118,3
Товарооборот на 1 підприємство	тис. грн	201,2	252,5	322,4	351,3	174,6	139,1	109,0	138,3
Роздрібний товарооборот підприємств ресторанного господарства	млн грн	516,8	604,7	672,0	675,0	130,6	111,6	100,4	113,6
Товарооборот на 1 підприємство	тис. грн	106,1	137,8	172,1	182,0	171,5	132,1	105,8	133,8

Продовж. дод. Е

Продовж. табл. Е.1

Показники	Одиниці виміру	Роки				2009 у % до			Середньорічний темп змін, %
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	
Реалізація продукції власного виробництва ресторанних господарств	млн грн	277,9	330,1	362,9	369,4	132,9	111,9	101,8	114,8
Оборот продукції власного виробництва на 1 підприємство	тис. грн	57,0	75,2	83,7	100,0	175,4	133,0	119,5	140,7
Заготівельний оборот	млн грн	602,0	643,7	746,4	755,3	125,5	117,3	101,2	114,2
Заготівельний оборот на 1 підприємство	тис. грн	237,2	258,7	299,3	317,0	133,6	122,5	105,9	120,1

**Примітка.** \* Розраховано автором за даними Центральної спілки споживчих товариств України.

Продовж. дод. Е

Таблиця Е.2

**Динаміка основних показників розвитку матеріально-технічної  
бази споживчої кооперації за 2006–2009 рр.\***

Показники розвитку об'єктів	Одиниці виміру	Роки				2009 у % до			Середньо- річний темп змін, %
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	
<b>Роздрібної торгівлі, всього</b>	один.	14 653	13 194	12 057	11 340	77,4	85,9	94,1	85,5
Торговельна площа, всього	тис. м <sup>2</sup>	1 166,9	1 063,0	983,8	932,0	79,9	87,7	94,7	87,2
у розрахунку на 1 підприємство	м <sup>2</sup>	80,0	80,6	81,6	82,0	102,5	101,7	100,5	101,6
<b>Ресторанного господарства, всього</b>	один.	4 873	4 387	3 905	3 709	76,1	84,5	95,0	84,9
Посадочні місця	тис. од.	231,6	218,3	200,8	194,7	84,1	89,2	97,0	89,9
<b>Оптові торгівлі, всього</b>	один.	92	79	72	70	76,1	88,6	97,2	86,9
Площа загальното- варних складів	м <sup>2</sup>	334,2	289,5	255,1	249,3	74,6	86,1	97,7	85,6
Місткості для збері- гання продуктів харчування, всього	тис. тон	107,9	86,2	71,0	66,6	61,7	77,3	93,8	76,5
<b>Кооперативних ринків, всього</b>	один.	533	506	482	469	88,0	92,7	97,3	92,6

Продовж. дод. Е  
Продовж. табл. Е.2

Показники розвитку об'єктів	Одиниці виміру	Роки				2009 у % до			Середньо-річний темп змін, %
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	
Кількість торговельних місць	тис. місць	308,1	297,6	289,3	294,3	95,5	98,9	101,7	98,7
<b>Заготівельно-переробних підприємств, всього</b>	один.	2 538	2 488	2 494	2 383	93,9	95,8	95,5	95,1
з них переробних	один	88	61	77	87	98,9	142,6	113,0	116,8
<b>Виробничих підприємств</b>									
Кількість підприємств, всього	один.	798	647	535	469	58,8	72,5	87,7	72,0
у т. ч. хлібопекарські	один.	213	172	151	133	62,4	77,3	88,1	75,2
м'ясопереробні	один.	165	162	127	103	62,4	63,6	81,1	68,5
консервні	один.	47	34	30	28	59,6	82,4	93,3	77,1
переробки риби	один.	81	58	49	43	53,1	74,1	87,8	70,2
безалкогольні	один.	55	38	30	23	41,8	60,5	76,7	57,9
млини, крупорушки	один.	51	34	25	52	102,0	152,9	208,0	148,0
кондитерські	один.	89	79	70	57	64,0	72,2	81,4	72,2
Підприємства з надання послуг	один.	5 900	6 000	6 100	6 500	110,2	108,3	106,6	108,3

**Примітка.** \* Розраховано автором за даними Центральної спілки споживчих товариств України.

Таблиця Е.3

**Динаміка фінансових показників господарської діяльності  
підприємств споживчої кооперації за 2006–2009 рр.\***

Показники	Одиниці виміру	Роки				2009 у % до			Середньо річний темп змін, %
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	
Чистий прибуток, всього	млн грн	56,4	113,7	146,0	101,9	180,7	89,6	69,8	104,2
у т. ч. торгівля	млн грн	22,9	31,2	42,5	42,2	184,3	135,3	99,3	135,3
ресторанне господарство	млн грн	2,4	4,9	5,8	4,9	204,2	100,0	84,5	119,9
заготівлі	млн грн	0,7	1,6	3,2	2,2	314,3	137,5	68,8	143,8
промисловість	млн грн	0,5	4,8	9,9	8,7	1 740,0	181,3	87,9	302,6
Обов'язкові податки та збори	млн грн	652,8	706,9	957,0	936,9	143,5	132,5	97,9	123,0
Кількість прибуткових підприємств	% до заг. кільк.	93,2	95,0	97,0	97,3	104,4	102,4	100,3	102,4
Власний капітал	млн грн	2 733,3	2 838,4	2 971,4	3 088,4	113,0	108,8	103,9	108,5
Статутний капітал	млн грн	1 677,8	1 713,5	1 705,3	1 805,3	107,6	105,4	105,9	106,3
Пайові внески	млн грн	105,9	121,4	140,2	182,9	172,7	150,7	130,5	150,3
Активи	млн грн	2 503,2	2 572,30	2 718,5	2 810,0	112,3	109,2	103,4	108,2
Дебіторська заборгованість	млн грн	162,1	190,70	215,8	223,5	137,9	117,2	103,6	118,7
Коефіцієнт автономії		0,51	0,51	0,50	0,50	×	×	×	0,5**
Кредиторська заборгованість	млн грн	369,9	443,5	513,3	512,0	138,4	115,4	99,7	116,8
Коефіцієнт фінансової стійкості		7,4	6,4	5,8	6,0	×	×	×	6,4**

**Примітки.** \* Розраховано автором за даними Центральної спілки споживчих товариств України.

\*\* Середньорічне значення коефіцієнтів

Продовж. дод. Е

Таблиця Е.4

**Динаміка кадрового потенціалу споживчої кооперації за 2006–2009 рр.\***

Показники	Роки								Відхилення 2009 від 2006, % (±)
	2006		2007		2008		2009		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Загальна кількість працюючих	88 275	100,0	81 005	100,0	72 832	100,0	64 869	100,0	×
з них мають професійну підготовку	68 597	77,7	62 570	77,2	58 150	79,8	51 951	80,1	2,4
у т. ч.: повну вищу освіту	13 769	15,6	13 265	16,4	12 814	17,6	12 670	19,5	3,9
базову вищу освіту	27 664	31,3	25 467	31,4	23 883	32,8	21 069	32,5	1,1
професійну підготовку	27 164	30,8	23 838	29,4	21 453	29,5	18 212	28,1	–2,7
Середньомісячна заробітна плата в розрахунку на 1 працівника, грн	592		770		1 043		1 200		

**Примітка.** \* Розраховано автором за даними Центральної спілки споживчих товариств України.

Продовж. дод. Е

Таблиця Е.5

**Виробництво окремих продовольчих товарів підприємствами  
Черкаської області у розрізі основних конкурентів за 2006–2009 рр.**

Найменування продукції	Роки								Ринкова частка ПСК відносно конкурентів, %			
	2006		2007		2008		2009		2006	2007	2008	2009
	всього	ПСК	всього	ПСК	всього	ПСК	всього	ПСК				
Хлібобулочні вироби, тис. тон	75,1	5,4	71,9	4,3	70,9	3,5	65,5	3,2	7,2	6,0	4,9	4,9
Макаронні вироби, тон	1 710,0	151,0	1 196,0	113,0	1 040,0	86,0	825,0	76,0	8,8	9,4	8,3	9,2
Кондитерські вироби, тон	2 753,0	368,0	1 975,0	314,0	1 612,0	269,0	2 240,0	245,0	13,4	15,9	16,7	10,9
Ковбасні вироби, тон	5 085,0	228,0	5 247,0	145,0	4 988,0	118,0	2 420,0	86,0	4,5	2,8	2,4	3,6
Консерви, тон	31 450,0	1 305,0	18 930,0	386,0	37 696,0	594,0	28 586,0	430,0	4,1	2,0	1,6	1,5
Безалкогольні напої, тис. дал	674,0	14,0	7 622,0	21,4	6 922,0	22,1	3630,0	9,0	2,1	0,3	0,3	0,2



## **Додаток Ж**

### **Анкета опитування працівників підприємств споживчої кооперації України**

Шановні панове!

З метою розширення практики застосування маркетингу в діяльності підприємств споживчої кооперації кафедра маркетингу ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» проводить експертне опитування провідних спеціалістів споживчої кооперації України. Ваші відповіді допоможуть сформувати інформаційну базу для узагальнення маркетингових процесів у цій сфері з метою їх оптимізації.

Будь-ласка, уважно ознайомтесь із запитаннями анкети і оберіть ті варіанти запропонованих відповідей, які найбільш повно відповідатимуть Вашим думкам. Перед обраними Вами варіантами відповідей просимо поставити знак «+», якщо інше не передбачено в питанні.

Заздалегідь вдячні за відповіді. Сподіваємося на плідну співпрацю!

1. Які головні проблеми стримують діяльність підприємств споживчої кооперації України:

- бюрократичні процедури;
- недосконалість законодавства;
- відсутність коштів;
- хабарництво;
- високий рівень оподаткування;
- висока плата за енергоносії;
- політична нестабільність;
- конкуренція;
- нестача спеціалістів;
- відсутність якісного управління ринковою діяльністю підприємств споживчої кооперації;
- інші \_\_\_\_\_

*Продовж. дод. Ж*

2. З якими основними аспектами діяльності підприємства, на Вашу думку, пов'язаний маркетинг:

- постійний і системний аналіз потреб ринку;
- розробка та виробництво високоякісних товарів/послуг;
- управління ціновою політикою підприємства;
- організація ефективних каналів товароруку;
- налагодження двосторонніх зв'язків із цільовими сегментами ринку;
- створення конкурентних переваг підприємству на ринку;
- аналіз діяльності конкурентів;
- інше \_\_\_\_\_

3. Які елементи стратегічного маркетингу Ви використовуєте у діяльності підприємства:

- сегментація ринку;
- позиціонування товарів/послуг;
- розвиток та розширення ринкової діяльності підприємства;
- формування бренду;
- інше \_\_\_\_\_

4. При формуванні стратегічних напрямів розвитку Ваше підприємство базується на:

- потребах споживачів;
- діях основних конкурентів;
- власних дослідженнях ринку;
- стані ринкової кон'юнктури.

5. Які елементи тактичного маркетингу присутні у діяльності Вашого підприємства:

- управління продуктом;
- ціноутворення;
- збутова політика;
- прощтовхування продукту.

*Продовж. дод. Ж*

6. Які, на Вашу думку, маркетингові заходи Ви найбільш часто використовуєте:

- організація взаємовідносин з клієнтами;
- планування і прогноз продажу товарів/послуг;
- заходи по розширенню бізнесу;
- управління асортиментом;
- розрахунок поточних цін на продукцію;
- пошук нових каналів збуту продукції;
- планування бюджету маркетингу;
- інше \_\_\_\_\_

7. Оцініть, будь-ласка, ступінь важливості нижчеозначених комунікаційних елементів у діяльності підприємств споживчої кооперації за стобальною шкалою. Де 0 – комунікаційний елемент не має значення; 25 – комунікації без цього елементу нічого не втрачають; 50 – в даному комунікаційному елементі проявляється потенціал підприємства; 75 – комунікаційний елемент є показником рівня розвитку підприємства, його піклування про власний імідж; 100 – комунікаційний елемент є визначальним, досить важливим у діяльності підприємства:

- внутрішні комунікації підприємства;
- реклама;
- стимулювання збуту;
- зв'язки з громадськістю;
- прямий маркетинг;
- ярмаркова та виставкова діяльність підприємства;
- управління фірмовим стилем підприємства, брендинг;
- співпраця.

8. Які із засобів маркетингових комунікацій використовуються у практичній діяльності Вашого підприємства:

- внутрішні комунікації підприємства;
- реклама;
- стимулювання збуту;

*Продовж. дод. Ж*

- зв'язки з громадськістю;
- прямий маркетинг;
- інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу;
- маркетинг подій;
- ярмаркова та виставкова діяльність;
- управління фірмовим стилем, брендинг;
- співпраця.

9. Які із засобів маркетингових комунікацій Ви хотіли б, але за браком коштів (відповідного досвіду, спеціалістів тощо) не в змозі застосувати у практичній діяльності підприємства:

- внутрішні комунікації підприємства;
- реклама;
- стимулювання збуту;
- зв'язки з громадськістю;
- прямий маркетинг;
- інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу;
- маркетинг подій;
- ярмаркова та виставкова діяльність;
- управління фірмовим стилем, брендинг;
- співпраця.

10. Загальні цілі діяльності Вашого підприємства орієнтовані на:

- отримання прибутку;
- забезпечення виживання;
- утримання ринкової частки;
- забезпечення подальшого розвитку;
- утримання позицій лідера на відповідному ринку;
- забезпечення росту ринкової частки;
- інше \_\_\_\_\_

11. Зазначте, будь-ласка, найважливіші конкурентні переваги діяльності підприємств споживчої кооперації на ринку товарів та послуг:

- асортиментна пропозиція підприємства;

*Продовж. дод. Ж*

- рівень цін на товари/послуги;
- територіальна доступність споживачам;
- матеріально-технічне забезпечення підприємства;
- сервісна політика підприємства;
- умови придбання товарів/послуг;
- інше \_\_\_\_\_

12. Назвіть, на свій розсуд, конкурентні переваги Вашої організації на ринку:

- асортиментна пропозиція підприємства;
- рівень цін на товари/послуги;
- територіальна доступність споживачам;
- матеріально-технічне забезпечення підприємства;
- сервісна політика підприємства;
- умови придбання товарів/послуг;
- інше \_\_\_\_\_

13. Чи існує на Вашому підприємстві відділ маркетингу:

- так;
- ні, тому що \_\_\_\_\_

14. Вкажіть, будь-ласка, об'єкти споживчої та галузь, у якій працює Ваше підприємство: \_\_\_\_\_

15. Яку посаду Ви займаєте на підприємстві:

\_\_\_\_\_

## **Додаток И**

### **Анкета опитування споживачів**

Шановні панове!

Просимо Вас відповісти на наступні питання анкети. Ваші відповіді будуть сприяти покращенню роботи підприємств споживчої кооперації, вдосконаленню їхньої комунікаційної діяльності.

Будь ласка, ознайомтесь із запитаннями і в запропонованих варіантах відповідей відтворіть свою думку, оцінку, побажання. Для цього перед обраними варіантами відповідей, якщо не передбачено інше, поставте знак «+».

Заздалегідь вдячні за співпрацю.

1. Яким критерієм Ви керуєтесь, віддаючи перевагу товарам/послугам підприємств споживчої кооперації у місцевості, де проживаєте:

- територіальна доступність;
- прийнятний рівень цін;
- достатність асортименту;
- позитивний імідж підприємства;
- звичка;
- інше \_\_\_\_\_

2. Оцініть, будь-ласка, ступінь важливості нижчезазначених комунікаційних елементів у діяльності підприємств споживчої кооперації за стобальною шкалою. Де 0 – комунікаційний елемент не має значення; 25 – комунікації без цього елементу нічого не втрачають; 50 – в даному комунікаційному елементі проявляється потенціал підприємства; 75 – комунікаційний елемент є показником рівня розвитку підприємства, його піклування про власний імідж; 100 – комунікаційний елемент є визначальним, досить важливим у діяльності підприємства:

- внутрішні комунікації підприємства;
- реклама;
- стимулювання збуту;

- зв'язки з громадськістю;
- прямий маркетинг;
- ярмаркова та виставкова діяльність підприємства;
- управління фірмовим стилем підприємства, брендинг;
- співпраця.

3. На Вашу думку, який із інструментів системи маркетингових комунікацій розвинений більше у підприємств споживчої кооперації регіону Вашого проживання:

- внутрішні комунікації підприємств;
- реклама;
- стимулювання збуту;
- зв'язки з громадськістю;
- прямий маркетинг;
- ярмаркова та виставкова діяльність;
- управління фірмовим стилем, брендинг;
- співпраця.

4. Назвіть найважливіші конкурентні переваги підприємств споживчої кооперації:

- асортиментна пропозиція;
- рівень цін на товари/послуги;
- територіальна доступність споживачам;
- матеріально-технічне забезпечення підприємств;
- сервісна політика підприємств;
- умови придбання товарів/послуг;
- інше \_\_\_\_\_

5. Які із зазначених конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації формують Вашу лояльність, прихильність, як споживачів, до них:

- асортиментна пропозиція;
- рівень цін на товари/послуги;
- територіальна доступність;

*Продовж. дод. II*

- матеріально-технічне забезпечення підприємств;
- сервісна політика підприємств;
- умови придбання товарів/послуг;
- інше \_\_\_\_\_

6. Вкажіть, будь ласка, місце Вашого проживання:

- місто;
- сільська місцевість.

7. Ваша стать:

- чоловік;
- жінка.

8. Вкажіть, будь ласка, до якої вікової категорії Ви належите:

- 20–35 років;
- 36–45 років;
- 46–55 років;
- більше 56 років.



## Додаток К

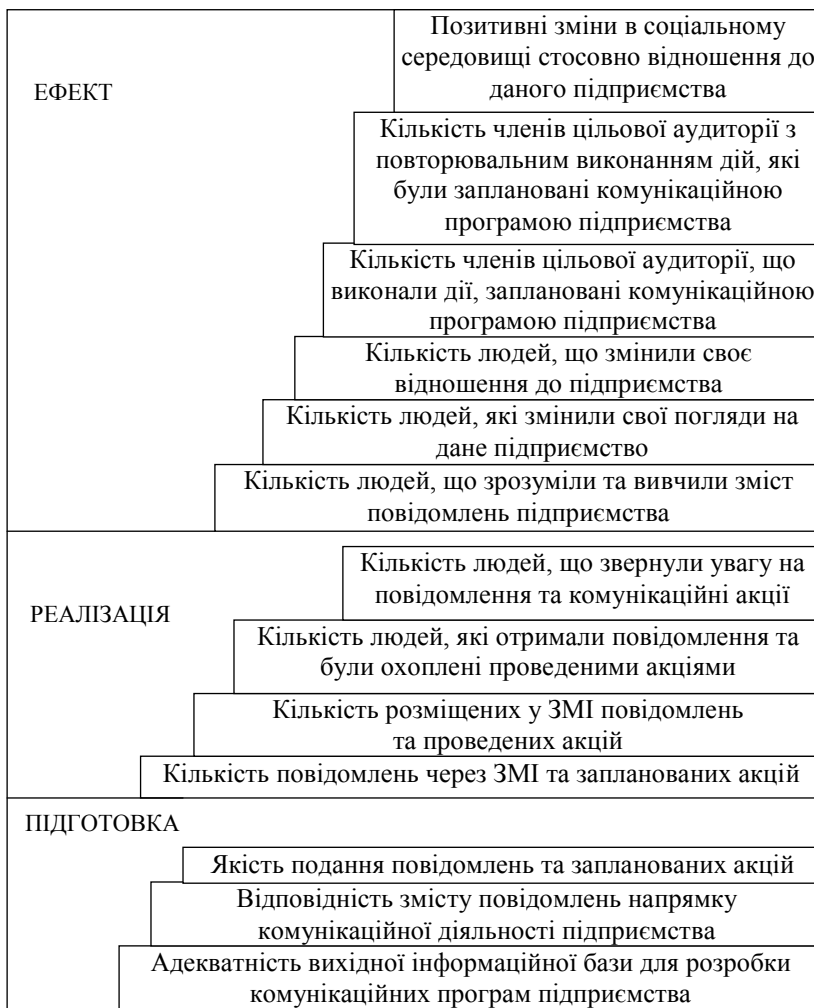


Рис. К.1. Модель підготовки, реалізації та оцінки ефективності комунікаційної політики підприємства споживчої кооперації

## Додаток Л



Що оцінюється: стадії та кроки комунікаційного процесу

Рис. Л.1. Пірамідальна модель комунікаційних досліджень

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Азарян О. М. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку / Азарян О. М. / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк – Львів : ДонНУЕТ, 2007. – 404 с.
2. Азарян Е. М. Рекламные стратегии предприятий ресторанного хозяйства / Азарян Е. М. / Донецький нац. ун-т ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. – 152 с.
3. Аналуои Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник / Аналуои Ф., Карамі А. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 340 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – С.Пб. : Питерком, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
6. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник / Ассель Г. – М. : ИНФРА-М, 1989. – 572 с.
7. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : монографія / С. Г. Бабенко. – К. : видавництво «Наукова думка», 2003. – 332 с.
8. Балабанова Л. В. Зв'язки з громадськістю в системі маркетингового менеджменту підприємств / Балабанова Л. В., Савельєва К. В. / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 273 с.
9. Берлин А. Планирование капитальных вложений на предприятии в условиях инвестиционного кризиса / А. Берлин, А. Арзямов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 70–74.
10. Близнюк С. В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми: Методичні і організаційні аспекти управління / Близнюк С. В. / Українська академія зовнішньої торгівлі. – К., 1998. – 150 с.

11. Большая Советская Энциклопедия : в 51 т. / ред. Б. А. Введенский, С. И. Вавилов. – [изд. 2-е]. – М. : Научное издательство, 1950. – Т. 34. – 1958. – 29000 с.
12. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. / Василенко В. О., Ткаченко Т. І. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление / Виханский О. С. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.
14. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / Войчак А. В. – К. : КНЕУ, 2009. – 328 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
16. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации / Голубкова Е. Н. – М. : Финпресс, 2002. – 256 с.
17. Гольман И. А. Рекламная деятельность: планирование, технологии, организация / Гольман И. А. – М. : Гелла-принт, 2002. – 400 с.
18. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 247 с.
19. Егоршин А. П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования / Егоршин А. П. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 624 с.
20. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
21. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
22. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.
23. Катлип С. Паблик рилейшнз: теория и практика / Катлип С., Сентер А., Брум Г. – М. : Вильямс, 2001. – 624 с.
24. Кеннет Дж. Кук. Малый бизнес : стратегическое планирование : [пер. с англ.] / Дж. Кук. Кеннет. – М. : Издательский дом «Довгань», 1998. – 168 с.

25. Кныш М. И. Конкурентные стратегии / Кныш М. И. – С.Пб. : Любавич, 2000. – 284 с.
26. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий Світ – 2000, 2005. – 388 с.
27. Концепція молодіжної політики центральної спілки споживчих товариств України та профспілки працівників споживчої кооперації України // Вісті центральної спілки споживчих товариств України. – 2007. – № 6. – С. 6.
28. Коротков А. Совершенствование управлением маркетинга / Коротков А. // Маркетинг. – 2006. – № 1. – С. 19–28.
29. Корпоративна культура / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Котлер Ф. – С.Пб. : Вильямс, 2004. – 656 с.
31. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / Круглов М. И. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
32. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
33. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – [2-ге вид., без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
34. Кунявский М. Е. Управление маркетингом промышленного предприятия / М. Е. Кунявский, И. М. Кублин, К. О. Распоров. – М. : Междунар. отношения, 2004. – 376 с.
35. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. – С.Пб. : Питер, 2005. – 800 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
36. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / Лук'янець Т. І. – К. : КНЕУ, 2000. – 380 с.
37. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : навч. посіб. / Лук'янець Т. І. – К. : КНЕУ, 1998. – 276 с.
38. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Доналд М. – С.Пб. : Питер, 2000. – 436 с.

39. Малий та середній бізнес / [Я. В. Белінська, О. В. Зав'ялова, О. Ю. Пашенко [та ін.] ; за заг. ред. В. Є. Сахарова. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2003. – 368 с.
40. Маркетинг менеджмент : науч. издание / под ред. д.э.н., проф. Л. В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 549 с.
41. Маркіна І. А. Особливості функціонального управління споживчою кооперацією України в ринкових умовах господарювання / Маркіна І. А. – Полтава : Укоопспілка. – 2000. – 23 с.
42. Маркіна І. А. Управління споживчою кооперацією як соціально-економічною системою / Маркіна І. А. // Вісті. Діловий випуск. – 2007. – № 21. – ДВ-вкладка. – 24 с.
43. Маршуков Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий печатной отрасли) : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Р. В. Маршуков. – М., 2000 – 20 с.
44. Маслов Д. В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.
45. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія/ за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
46. Мерзликина Г. С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография / Г. С. Мерзликина, Л. С. Шаховская. – Волгоград : ВолгГТУ, 1998. – 265 с.
47. Мірошникова О. Прогнозування попиту та ефективність використання маркетингових комунікацій // Торгівля і ринок України : зб. наук. праць. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. – Вип. 11. – Т. 2. – С. 59–66.
48. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 226 с.
49. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій : курс лекцій / Норіцина Н. І. – К. : МАУП, 2003. – 120 с.

50. Окландер М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни / Окландер М. А. – К. : Наукова думка, 2002. – 168 с.
51. Окландер М. А. Споживча кооперація: маркетингові моделі та технології / Окландер М. А., Чукурна О. П. / Одеський нац. ун-т. – Одеса : Астропринт, 2005. – 232 с.
52. Основні показники господарсько-фінансової діяльності за 2006 рік. – Полтава : УКООПСПІЛКА, Полтавська облспоживспілка, 2007. – 142 с.
53. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2006 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України, УКООПСПІЛКА, 2007. – 117 с.
54. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілки за 2004 – 2008 роки. – К. : Укоопспілка. – С. 118.
55. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2009 рік. – К. : Укоопспілка. – С. 96.
56. Основные проблемы службы маркетинга украинского предприятия: кто как их видит : материалы круглого стола // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 10. – С. 16–26.
57. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : Кондор, 2003. – 218 с.
58. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг : стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; [пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской]. – С.Пб. : Питер, 2002. – 864 с.
59. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
60. Пашук О. В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посіб. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 560 с.
61. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
62. Пилипчук В. П. Маркетингова діяльність промислових підприємств та тенденції її розвитку / Пилипчук В. П. / Київ-

- ський нац. економічно-торговельний ун-т. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с.
63. Попов Е. В. Потенциал маркетинга предприятия / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 31–41.
  64. Пономаренко В. С. Стратегическое управление предприятием / Пономаренко В. С. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
  65. Портер М. Конкуренция / Портер М. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
  66. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
  67. Постанова четвертих зборів ради Укоопспілки дев'ятнадцятого скликання про господарсько-фінансову діяльність споживчої кооперації у 2006 році та завдання щодо підвищення ефективності господарювання кооперативних організацій і підприємств // Вісті центральної спілки споживчих товариств України. – 2007. – № 5. – С. 10–11.
  68. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посіб. / Примак Т. О. – К. : МАУП, 2003. – 200 с.
  69. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Радченко ; [2-ге вид., доп.]. – Львів : «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.
  70. Ромат Є. В. До питання про класифікацію маркетингових комунікацій / Ромат Є. В. // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 6. – С. 17–18.
  71. Ромат Е. В. Реклама : учебник / Ромат Е. В. – К., Х. : НВФ «Студцентр», 1999. – 480 с.
  72. Руделіус В. Маркетинг : підручник / Руделіус В., Азарян О. В. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
  73. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації : навч. посіб. / Сагач Г. М. – К. : ін-т банкірів банку «Україна», 1996. – 180 с.



74. Сардак С. Формы применения маркетинга на предприятиях / Сардак С. // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 11. – С. 17–25.
75. Синяева И. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности : учебник для вузов / Синяева И. М. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 414 с.
76. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга : учеб. пособие / Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
77. Стадник В. В. Менеджмент : навч. посіб. / Стадник В. В., Йохна М. А. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
78. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; [пер. с англ. Л. Круглов-Морозов]. – С.Пб. : Питер, 2005. – 381 с.
79. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості : підручник / Телетов О. С. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
80. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / Томпсон А. А. ; пер. с англ. Л. Зайцева. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
81. Федько Н. Г. Маркетинговые коммуникации / Федько Н. Г., Федько В. П. – Ростов-н/Д : Феникс, 2002. – 384 с.
82. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : [пер. с англ.] / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 800 с.
83. Чигасов С. Г. Управління маркетингом освітніх послуг в організаціях навчально-курсової мережі АПК : автореф. дис. ... кандидата екон. наук / Чигасов С. Г. / Нац. аграрний ун-т. – К., 2003. – 20 с.
84. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
85. Яловега Н. І. Формування системи маркетингових комунікацій на підприємствах споживчої кооперації : дис. ... канд.

екон. наук : 08.00.04 / Н. І. Яловега – Полтава : РВВ  
ПУСКУ, 2008. – 268 с.

86. Baskin O., Aronoff. Public Relations: The Profession and the Practice, C. Broun Publishers, 1992.

Наукове видання

**КАРПЕНКО** Наталія Володимирівна  
**ЯЛОВЕГА** Наталія Іванівна

**КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У  
СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ  
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Головний редактор М. П. Гречук  
Комп'ютерна верстка О. С. Корніліч

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 16,2.  
Тираж 300 прим. Зам. № 228/468.

Видавець і виготовлювач  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
кімн. 115, вул. Коваля, 3, Полтава, 36014; ☎ (0532) 50-24-81

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої  
продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.